

**Competencias del gerente público y la gestión del
conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas,
2017**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTOR:

Br. Ana María Campos Villar

ASESOR:

Dr. Esteban Medrano Reynoso

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Administración de Talento Humano

PERÚ - 2017

Jurado

.....
Dr. César Humberto Del Castillo Talledo
Presidente

.....
Dra. Liza Dubois Paula Viviana
Secretario

.....
Dr. Esteban Medrano Reynoso
Vocal

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Víctor y Lidia

Por su apoyo constante e incondicional, por sus consejos, sus valores que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que todo por sus muestras de cariño y amor.

Ana María

Agradecimiento

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, por haberme dado la oportunidad de superarme profesionalmente y lograr mis anhelos profesionales.

Al Dr. Esteban Medrano Reynoso, por su capacidad profesional y ética ha permitido la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo, la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos meses.

A los trabajadores de la UGEL 04 del distrito de Comas, quienes me apoyaron con su valioso aporte de información quienes hicieron realidad el presente trabajo de investigación.

Declaratoria de autoría

Yo, Ana María Campos Villar, estudiante del Programa Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 06030123, con la tesis titulada: “Competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”, declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, abril del 2017.

.....

Ana María Campos Villar

DNI N° 06030123

Presentación

Señor presidente;

Señores miembros del jurado,

Presento la tesis titulada “Competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017”, el objetivo fue Determinar la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestra.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La autora

Índice de contenidos

Carátula	ii
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Lista de contenidos	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista	19
1.3 Justificación	43
1.4 Problema	45
1.5 Hipótesis	48
1.6 Objetivos	49
II. Marco metodológico	51
2.1 Variables	52
2.2 Operacionalización de variable	53
2.3. Metodología	54
2.4. Tipo de estudio	54
2.5 Diseño de la investigación	56
2.6. Población, muestra y muestreo	57
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
2.8. Métodos de análisis de datos	63
2.9 Aspectos éticos	63
III. Resultados	64
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	93
VII. Referencias	96
Anexos	101
Anexo 1: Artículo Científico	

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Instrumentos de recolección de datos

Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos

Anexo 5: Base de datos

Anexo 6: Resultados de las pruebas

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable competencia del gerente público	53
Tabla 2 Operacionalización de la variable gestión del conocimiento	54
Tabla 3 Población de la UGEL 04, Comas.	57
Tabla 4 Muestra de estudio de la UGEL o4, Comas.	59
Tabla 5 Validación de juicio de expertos.	61
Tabla 6 Niveles de fiabilidad.	62
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad de los cuestionarios	62
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencias del gerente público en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	65
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación a resultados en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	66
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la comunicación efectiva en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	67
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión actitud de servicio en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	68
Tabla 12 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión trabajo en equipo en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	69
Tabla 13 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión innovación y mejora en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	70
Tabla 14 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	71
Tabla 15 Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión sentido urgencia en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	72

Tabla 16	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	73
Tabla 17	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital humano en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	74
Tabla 18	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital estructural en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	75
Tabla 19	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital relacional en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	76
Tabla 20	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencia del gerente público y la gestión del conocimiento.	77
Tabla 21	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento.	78
Tabla 22	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento.	79
Tabla 23	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento.	80
Tabla 24	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.	81
Tabla 25	Relación de la muestra no paramétricas, según rho spearman entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.	82
Tabla 26	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento.	83

Tabla 27 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento.	84
---	----

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de las competencias del gerente público	65
Figura 2. Percepción de la dimensión orientación a resultados	66
Figura 3. Percepción de la dimensión comunicación efectiva	67
Figura 4. Percepción de la dimensión de actitud de servicio	68
Figura 5. Percepción de la dimensión de trabajo en equipo	69
Figura 6. Percepción de la dimensión de innovación y mejora	70
Figura 7. Percepción de la dimensión de liderazgo	71
Figura 8. Percepción de la dimensión sentido de urgencia	72
Figura 9. Percepción de la gestión del conocimiento.	73
Figura 10. Percepción de la dimensión capital humano.	74
Figura 11. Percepción de la dimensión capital estructural.	75
Figura 12. Percepción de la dimensión capital relacional.	76

Resumen

La investigación titulada: Competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, tuvo como objetivo general determinar la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, la muestra estuvo conformada por 167 trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017 y el tipo de muestreo es probabilística estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron los cuestionarios debidamente validados a través de juicios de expertos y la confiabilidad fue alta.

En los resultados referente a las competencias del gerente público el 64,1% de los trabajadores de la UGEL 04, manifestaron que es bueno y en la gestión del conocimiento, se observó que el 73,1% de los trabajadores de la UGEL 04 lo consideraron muy adecuado. Asimismo el cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman de 0,640 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Palabras claves: Competencias del gerente público, la gestión del conocimiento, capital humano, capital estructural y capital relacional.

Abstract

Entitled research: competencies of the public Manager and the management of knowledge workers in UGEL 04, Comas, 2017, general objective was to determine the relationship between the competence of the public Manager and the management of knowledge workers in UGEL 04, Comas, 2017.

The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was formed by 294 workers UGEL 04, Comas, 2017, the sample was comprised of 167 workers UGEL 04, Comas, 2017 and the type of sample is stratified probability. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were of questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability and demonstrated high reliability.

The results of the powers of the public Manager 64.1% of the workers of the UGEL 04, manifest good and knowledge management, it was noted that 73.1% of the workers of the UGEL 04 considered very suitable. The terms of the degree of correlation between the variables determined by the Spearman Rho 0,640 also means that there is a positive correlation between variables, against the (degree of statistical significance) moderate $p < 0,05$, so we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, there is a direct relationship between the competence of the public Manager and the management of knowledge workers in UGEL 04 Comas, 2017.

Key words: competences of the public Manager, the management of knowledge, human capital, structural capital and relational capital.

I. Introducción

1.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

Guerrero (2010) realizó una investigación titulada *Los gerentes públicos pintados por sí mismos*. Los gerentes públicos son mayormente antiguos empleados de empresas privadas, cuyo desempeño se desconoce; pero que como funcionarios de la administración pública tienen mal desempeño. Los Gerentes Públicos pintados por sí mismos hacen ver que los gerentes de ese entonces, están más interesados por el dinero a adquirir de una manera fácil, por el status que tenían. En la actualidad este modelo de trabajo que empleaban está desactualizado, porque los gerentes tienen prácticas tradicionales que no se adecuan a los cambios vividos en la actualidad. En la obra nos hacen ver que los gerentes públicos, no saben de administrar ni de gerencia en la administración pública. Esto obedece a que no estudiaron administración pública ni la comprenden a pesar de trabajar en ella.

Hernández (2014) realizó un trabajo cuyo título es *¿De burócratas a gerentes públicos? el yo ideal organizacional, publicado en la Revista Multidisciplina*; Este trabajo representa un limitado y arriesgado intento de aproximación al campo de la administración pública con elementos teóricos del psicoanálisis. Arriba a las siguientes conclusiones: La gerencia pública, que oferta una administración pública eficaz y eficiente, intenta cambiar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales y crear nuevas reglas de operación para aquellos que interactúan en ellas. Pretende modelar psíquicamente a los funcionarios públicos, para volverlos congruentes con su lógica gerencial, piensen y se conduzcan como “gerentes públicos” y no como burócratas de una administración que se considera viciada y obsoleta. Intenta establecer una nueva forma de orden y control sobre la fuerza de trabajo, basada en incentivos y reglas para su conducción psíquica.

Arambarri (2012) realizó una investigación sobre *la Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC en el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi, realizado en Córdoba Argentina*. La presente tesis tuvo como muestra 30 personas donde se propone una innovadora metodología de evaluación de los resultados del proyecto. Esta metodología de valoración se fundamenta en el Modelo Intelect y Mejora Continua, plasmándose en nueve elementos claves en las organizaciones como son: personas, innovación, comunicación, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, formación y tecnología, si se incentiva la cohesión grupal, se ve aumentada la satisfacción y la calidad del trabajo.

Mejía y Sarmiento (2015) en su tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de la Información por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (Colombia). Título: *Modelo de gestión del conocimiento desde el Estado y la función pública hacia el ciudadano en Colombia*. Objetivo fue diseñar un modelo de gestión de conocimiento que permita unificar el saber y generar cultura que redunde en el uso adecuado de las herramientas sociales del Estado y la participación democrática en Colombia. Diseño de investigación: es de naturaleza explicativa y experimental. Conclusiones: el modelo de gestión de conocimiento propuesto se puede implementar como piloto a fin de documentar mejoras sobre el mismo y lograr la generalidad al aplicarlo en diferentes públicos objetivos haciendo el mismo más robusto y con un soporte numérico, lógico y completamente objetivo. Con la expectativa de que los porcentajes de valor ganado respecto a la gestión de beneficios sea mayor.

Antecedentes nacionales

Sotomarino y otros (2012) realizaron un estudio titulado *Consultoría para la evaluación del diseño, proceso y resultados del cuerpo de gerentes públicos*". Este trabajo tuvo como objetivo analizar y evaluar los procesos y los resultados del Cuerpo de Gerente Públicos (CGP), se basó a un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptiva y el diseño no experimental, las técnicas de recojo

de información fueron la revisión documental y entrevistas a 7 funcionarios de SERVIR, encuestas a 142 gerentes públicos y 21 jefes de gerentes públicos. Entre los principales resultados del estudio se encuentra que el actuar del gerente público bajo el modelo de trabajo en equipo, además de la adecuada ejecución del presupuesto público y de mejorar la imagen de la institución, fortalece la gestión institucional, entre otros. La labor de los gerentes públicos no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran.

Banda (2014) realizó una investigación titulada *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el fondo de apoyo gerencial de la presidencia del gobierno regional de Arequipa*. Este trabajo presenta un análisis de la calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el sistema de Fondo de Apoyo Gerencial (FAG) del Gobierno Regional de Arequipa desde el año 2011 al 2014. La investigación se basó al enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y de diseño no experimental, la población fue censal, la técnica que utilizó fue una encuesta de tipo cuestionario. Los principales resultados a los que arriba el estudio: Es que los trabajadores desconocen las funciones que son asignadas por la presidencia del gobierno regional a su personal de confianza. También se concluyó que no es posible evaluar el desempeño de estos asesores pues el Gobierno Regional no cuenta con indicadores de desempeño específicos.

Lacoviello (2011) realizó un estudio titulado *Diagnóstico Institucional Del Servicio Civil En América Latina: Perú*. La investigación fue descriptivo correlacional, la técnica utilizada fue una encuesta de tipo cuestionario, con una población de 120 trabajadores. El estudio llega a las siguientes conclusiones: La gestión del empleo se ha visto fortalecida por la mejor calidad de los reclutamientos y concursos, así como también por una mayor flexibilidad. Concluyó que aún existe una persistente inequidad salarial que impacta en el sistema, que se trata de construir en función al mérito, aprendizaje y vocación de servicio.

Agregando a lo anterior, Huaranca (2013) expuso su tesis titulada *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo* para optar el grado de magíster en la Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. La investigación tuvo por objetivo general establecer el grado de relación gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo. En la metodología de investigación, se utilizó la metodología cuantitativa, diseño no experimental de tipo descriptivo – correlacional. La población de la investigación fue un total de 398 docentes. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario. El trabajo concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relacional y capital estructural), siendo el capital humano como la más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanista

Alles (2010) manifestó: “Competencia hace referencia a las características de personalidad, de venidas de comportamiento, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p. 33).

El ser competente implica al talento y está dividido en las siguientes competencias: Adaptabilidad al cambio, innovación, cosmopolitismo, desarrollo de personas, liderazgo, comunicación, dirección de equipo, entrepreneurial (potencial empresarial) , ética, prudencia, justicia, temple.

Una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de la mencionada competencia o de otras, si así lo requiera un negocio en particular (Alles, p. 57).

Bases teóricas de competencias del gerente

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño, en donde se ven involucradas una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas. Describe y explica la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades laborales.

El modelo de Gestión por Competencias, propuesto por Martha Alles, sustenta que las organizaciones al aplicar las competencias a su modelo de gestión, va a producir cambios a corto y largo plazo, en los niveles de la organización. Va a producirse cambios en el rol de los directivos, en el aprendizaje, la forma de adquisición de la información, los criterios de compensación, la orientación cultural, la fuente primaria de influencia, la visión de la gente, el patrón primario de comunicación, el modo de toma de decisiones, las consideraciones éticas, la naturaleza de las relaciones interpersonales y el manejo del poder e información clave. El modelo de Gestión por Competencias, señala que el directivo debe ser facilitador, promover el aprendizaje, instalar la cultura y política organizacional, fomentar las buenas relaciones interpersonales bajo la idea de la cooperación. Considera que la toma de decisiones debe ser abierta (pueden los trabajadores sugerir soluciones) y que toda información sea conocida por ellos.

Alles (2010) definió las competencias como: “las características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2010, p. 33)

La institucionalización de la dirección pública requiere directivos dotados de las competencias precisas. Las competencias, entendidas como características subyacentes a una persona, causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Benavides (2002) definió: “Se entiende la competencia laboral o gerencial el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente”. (p. 40)

Definen las competencias como los conocimientos, las habilidades y las cualidades de un gerente efectivo. En los modelos de competencias, se consideran como cualidades de las personas que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo.

Soto (2002) precisó que: “En la medida en que no esté claro si las competencias se refieren a lo que las personas son capaces de hacer, deben ser capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p. 33).

En este contexto, las competencias tienden a ser conceptualizadas “como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función” (Tobón, 2006, p. 65).

Dentro de estas dos perspectivas seguidas para definir el término competencias se tiene que ambas coinciden en las habilidades y destrezas en el desempeño laboral, en un puesto de trabajo o en una organización, posibilitando así el éxito de una persona en una actividad o función.

De acuerdo a lo antes planteado, se puede definir las competencias, como lo que las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización (Tobón, 2006, p. 39).

Dimensiones de la variable competencias del gerente

La Ley Servir (2013), toma como referencia los aportes de Martha Alles y establece 7 dimensiones de las propuestas por Alles.

Orientación a resultados

Definida como “Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad” Servir (p. 29).

Desde este aspecto el gerente anticipa a las situaciones con una visión a largo-medio plazo para evitar problemas que no son tan evidentes para el resto de la organización. La orientación a resultados requiere elaborar planes de contingencia para mitigar los efectos en los casos en los que aparecen problemas.

Comunicación efectiva

Servir (2013) sostuvo que: “Es la capacidad de escuchar los, diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción” (p. 29).

La comunicación es tanto formal como informal, un gerente mantiene comunicación formal, cuando utiliza boletines para informar a los empleados de acontecimientos y actividades importantes, manteniéndolos en permanente contacto. Por otro lado, mediante la comunicación informal, los gerentes y/o directivos constituyen una red de contactos sociales para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de las organizaciones.

López (2013) mencionó que: “La comunicación efectiva en el desarrollo de las habilidades gerenciales es vital, dado que los seres humanos estamos inmersos en la comunicación, generalmente nos movemos entre palabras y significados sin propia mente reparar en la dinámica subyacente” (p. 58).

Sin embargo, para comunicarnos necesitamos hacer uso de los elementos del lenguaje pues es solo a través de éste que nos es posible pensar, reflexionar y finalmente extender una opinión sobre los aspectos que nos interesan –lo cual no siempre es logrado.

Actitud de servicio

Servir (2013) manifestó que: “Es la capacidad de identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos” (p. 29).

Es decir es mejorar la atención al usuario a través de un cambio en la actitud hacia los alumnos y personal académico, brindando un servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios.

Trabajo en equipo

Servir (2013) precisó que: “Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento” (p.29).

En tanto, Gordon (2000) señaló que: “El trabajo en equipo debe considerarse como un proceso orientado a incidir sobre la cultura organizacional en forma permanente, por cuanto, se requiere de una conducción asertiva del mismo, por ello, las relaciones interpersonales y la comunicación son aspectos necesarios para que el equipo desarrolle su potencial con calidad”. (p. 46)

Delgado (2001) manifestó que:

La formación de equipo es recomendable cuando, se desea mejorar la comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo, cuando se presenta un proyecto que por sus características reclama interacción de un grupo de personas y cuando se desea modificar el estilo de toma de decisiones en la organización (p. 63).

De acuerdo los autores el trabajo en equipo puede estar en tres categorías: Equipo para la resolución de problemas: éstos están formados de manera temporal para enfrentar un problema específico que está pasando en la organización. Los equipos para la resolución de problemas están compuestos por individuos del mismo departamento o área de una organización que se juntan

para enfrentar y resolver un problema específico. Equipo transfuncional: éstos registran, evalúan y aumentan los procesos de trabajo que involucran diferentes ámbitos de la organización. Una regla general asociada al uso de equipos transfuncionales es que mientras mayor es la duración mayor es la rotación de los miembros, estos equipos pueden demorar más tiempo para desarrollarse que los equipos de resolución de problemas, debido al hecho que debe existir sentimiento de confianza entre los miembros de diferentes departamentos.

Innovación y mejora continúa

Servir (2013) precisó que: “Es la capacidad de identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo” (p. 29).

Zapata (2014) entiende que la innovación y mejora continua es “la habilidad de las personas para generar ideas innovadoras no es una función exclusiva del cerebro, también se trata de una función del comportamiento”,

Se entiende de acuerdo los autores si cambiamos nuestros comportamientos, podemos aumentar nuestro impacto creativo y es justo esa búsqueda (la actitudinal) a la que en mi opinión deben orientarse los responsables de procesos de recursos humanos, hoy por hoy, buscando aquellos talentos con características innovadoras tales como la asociación, el cuestionamiento, la observación, el desarrollo de redes de contactos y la experimentación. Sobre este particular se profundiza en la tercera parte del documento.

Liderazgo

Servir (2013) definió que: “Es la capacidad para influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos” (p. 29)

El liderazgo es una cualidad personal, es decir, al comportamiento del líder frente a sus subordinados, a la manera como el líder orienta su conducta: el

enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su comportamiento para liderar.

Sentido de urgencia

Servir (2013) puntualizó que: “Es la capacidad de reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad” (p.29).

Incrementar el sentido de urgencia es uno de los pasos más importantes para liderar una empresa y que ésta cambie de manera efectiva. Eso es lo que sostiene el profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, John Kotter, en su último libro, titulado, precisamente “Crear un sentido de urgencia”.

Nuevo paradigma de gerencia pública

Según Vargas (2010) mencionó que:

El nuevo paradigma de gerencia pública aún en construcción y evolución, surge de la preocupación por incorporar al sector público aquellas técnicas y conceptos que han tenido éxito en el sector privado. Obviamente este traslado no puede ser mimético y automático, sino que requiere de una gran dosis de creatividad y adaptabilidad al marco jurídico del sector y a un sistema de valores radicalmente diferente al sector privado (p. 82).

Por gerencia pública se entiende el proceso de guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de su misión y los objetivos que éstas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo que requiere una negociación constante con actores y grupos Internos y externos a la organización, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos.

Según Navarro (2013) El gerente público es básicamente un gerente de políticas en una red interinstitucional, y en su trabajo gerencial destacan las siguientes funciones:

- Liderar la organización
- Innovar y ser agente de cambio
- Interpretar y formular políticas
- Ejecutar, evaluar y supervisar las políticas, programas y proyectos de la organización
- Diseñar las estructuras organizacionales
- Negociar dentro y fuera de la organización
- Manejar conflictos
- Servir de coordinador y enlace de las actividades intra y multiorganizacionales
- Ser vocero, representar y defender los programas de la organización
- Ser estrategia de la organización y organizar las bases externas de apoyo
- Gestor de los recursos humanos y financieros de la organización
- Buscar, manejar y difundir información
- Evaluar el desempeño
- Ser instructor de sus colaboradores
- Tomar decisiones
- Ser analista político y diseñar escenarios y estrategias
- Identificar los problemas sociales de la comunidad de usuarios a los que sirve su organización
- Forjar la cultura organizacional (sistema de valores compartidos)
- Motivar a sus colaboradores y a todos los recursos inteligentes de la organización
- Gerenciar la calidad del trabajo de su organización

Para Motta (1993) manifestó que:

Esta nueva gerencia pública debe crear las condiciones en la organización para la creatividad y la innovación y el gerente mismo

debe estar aprendiendo y desaprendiendo constantemente de los cambios tecnológicos, políticos, demográficos, económicos, sociales. En un mundo de cambios rápidos, donde conocimientos y habilidades no son ya fácilmente previsibles, las organizaciones deben crear las condiciones para que las personas liberen su potencial creativo y promuevan las innovaciones requeridas por las mismas circunstancias. (p.58)

El nuevo paradigma de gerencia pública, pasa por una ruptura epistemológica y cultural del paradigma burocrático, que implica pasar de la cultura del memo y del yo mando, yo ordeno y yo controlo, a una gerencia sinérgica de trabajo en equipo dirigido por líderes, en organizaciones diseñadas de tal manera que existan condiciones para la innovación, el cambio y la creatividad y en la cual existan condiciones para el surgimiento de verdaderos líderes organizacionales.

Las organizaciones gubernamentales y el modelo de “gerencia pública”

Para Montañó (2007) precisó que:

La mayoría de las veces los modelos organizacionales han estado basados en ficciones o mitos que establecen de manera limitada una relación con las diversas realidades organizacionales, y esto se debe a la generación de discursos académicos institucionalizados que carecen, en la mayoría de las veces, de evidencia, sin embargo han logrado posicionarse en la esfera de la administración pública, como portadores de soluciones a los problemas de control en las organizaciones gubernamentales (p. 87).

Quizá su éxito se debe a su descontextualización, a que se focalizan en problemas aislados, a que son esquematizados como recetas, a que evitan los problemas generales, sociales y, en cambio, se enfocan en problemas particulares (por ejemplo, la profesionalización), además de que ocultan los efectos negativos y resaltan los positivos.

Gerente público

Esta sección referida al concepto de gerente y sus funciones se desarrolla de acuerdo a lo sostenido por Duque (2006) el mismo que manifiesta que un gerente público es un profesional altamente calificado, que es empleado por el Estado y está íntimamente involucrado en lo que se ha llamado “La profesión gubernamental”. Es preciso insistir desde un comienzo que un Gerente Público realiza su trabajo a través de otros servidores públicos. Este funcionario de alto nivel es capaz de obtener, a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal. En otras palabras, el Gerente Público es capaz, a través de su actuación, alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad por parte del funcionamiento del Estado. Platón es uno de los grandes filósofos que en la antigüedad se refiere a este profesional y lo identifica como perteneciente al cuerpo de ayudantes del filósofo rey.

Algunos pensadores relacionados con el tema de la Gerencia Pública han tratado de ilustrar este concepto de gerente Público, usando la imagen o metáfora del Compositor / Director de orquesta sinfónica. El Compositor / Director, es un artista de nivel superior que está calificado para escribir piezas musicales, tales como, conciertos, sinfonías y también está calificado para dirigir la orquesta que ejecutará tales composiciones (Duque. 2006. p. 54)

Funciones del Gerente público

Según, Duque (2006. p. 55) Las funciones de los Gerentes Públicos, así como en el caso de la metáfora previamente utilizada, son cinco: planificación, organización, personal, dirección y control, que se describen a continuación.

Planificación. El Gerente Público debe preparar en forma cooperativa con sus colegas un plan para su organización. El plan es una especie de mapa que le dice a la organización a dónde tiene que ir y por qué. En términos generales, el plan responde a la pregunta “qué es lo que se tiene que alcanzar”. El programa es otro tipo de plan que les dice a los miembros de la organización “cómo” puede alcanzar sus objetivos, metas

o resultados. En otras palabras, el plan describe con algún detalle, objetivos generales y específicos (el qué) y además, también señala las cosas de valor que deben ser obtenidas, ya que ellas son deseables para todo el grupo de trabajo. El programa es un documento mucho más detallado, que señala cómo la organización alcanzará los objetivos previamente señalados. En resumen, el plan y sus correspondientes programas son una especie de puente que conecta el presente con el futuro. Estos dos documentos de planificación (así como la partitura discutida en la metáfora señalada anterior-mente), da un sentido de dirección y de propósito a toda la organización.

Organización. El Gerente Público, en acuerdo con sus colaboradores y subordinados, debe diseñar una estructura o sistema de coordinación. En otras palabras, debe diseñar una carta de organización llamada también organigrama. Si el trabajo se divide (tal como resulta de la función programación) y luego no se vuelve a integrar, no habría organización, ni habría tampoco coordinación de estas actividades, des-conectadas entre sí. Cada parte funcionaría como un ente autónomo y descoordinado con las otras partes lo que llevaría al caos laboral. La función organización, existe precisamente para evitar este caos y esto se logra mediante la creación de una estructura de orden, autoridad y coordinación.

Manejo de Recursos Humanos. Una vez que la estructura de la organización ha sido diseñada, discutida y aprobada, el Gerente Público debe preocuparse de las funciones de manejo de recursos humanos, partiendo con la sub-función de reclutamiento y selección de personal. Esta sub-función, tiene como objetivo asegurar que cada posición o cargo, incluido en esta estructura, sea ocupado por personas calificadas y que puedan desempeñar en forma adecuada las funciones y tareas del cargo. El individuo debe encajarse en el cargo o posición, tal como se encaja un pie dentro de un zapato o una mano al interior de un guante. El pie, no puede ser ni más grande ni más pequeño que el zapato, ambos deben calzarse a la perfección y este proceso de ajustar al candidato al cargo, se consigue a través del proceso de selección y reclutamiento de personal. Para conseguir esto, existen sistemas para difundir los cargos

disponibles, para ello se lanzan propagandas en la radio, la televisión y la prensa escrita. Los candidatos interesados envían, entonces, sus *currículos vitae* a la oficina de personal o servicio civil y ahí son sometidos a una preselección. Aquellos candidatos que completan la lista corta, son convocados para entrevistas personales. En estas entrevistas, el candidato es sometido a baterías de preguntas, *test* de selección, exámenes escritos, entrevistas con psicólogos, etc. Para cada cargo, el departamento de personal presenta una terna al jefe directo (de la línea de mando) quien es el que toma la decisión final, de seleccionar a aquel candidato que mejor llena los requisitos del cargo.

Dirección. Esta es una de las funciones más importantes del Gerente Público. Hasta este momento el gerente ha estado concentrado en actividades de planificación, diseño de la estructura, reclutamiento y selección del personal. En otras palabras estas han sido funciones preliminares y relativamente estáticas de la administración. Con la función de dirección los aspectos dinámicos de la gerencia o Administración Pública se inician. En las funciones anteriores se han fijado objetivos, se ha diseñado la maquinaria y se ha cargado el combustible, ahora es el momento de poner el motor en marcha y empezar el movimiento. Es preciso iniciar las actividades sustantivas y dinámicas. Estas actividades tienen por objeto implementar los planes y programas que dieron origen a la organización.

Control. Esta es la última de las funciones gerenciales y tiene que ver con la supervisión de todas las actividades diarias y la implementación cotidiana de planes y programas. El gerente, usando las columnas de metas y resultados de sus programas como parámetros de evaluación, debe observar la conducta organizacional y la forma cómo estos planes y programas se ejecutan. Esta función, por lo tanto, significa la observación, evaluación y verificación de las actividades organizacionales. El gerente debe crear y diseñar sistemas adecuados de información, que le permitan conocer en la forma más oportuna posible, cómo las actividades se están realizando. Particularmente, el gerente debería recibir información diaria sobre algunos indicadores y estándares de rendimiento, si las actividades

y resultados obtenidos se alejan de los resultados esperados, deben introducirse correcciones inmediatas.

Problemática de la Gerencia Pública en el Perú

En el 2008 en que se marca un hito decisivo en la reforma del servicio civil peruano, aparecía como problema central en esta materia la insuficiencia de recursos humanos con las competencias para gerenciar entidades públicas. De acuerdo con una reconstrucción retrospectiva, este problema principal estaba asociado a los siguientes problemas secundarios: Débil institucionalidad, pocas capacidades gerenciales, ausencia de una política de incentivos para atraer y retener buenos directivos, una inadecuada política de compensaciones, una inadecuada selección de directivos y a una escasa y precaria evaluación de directivos.

Entre las causas de esta problemática podemos citar las siguientes:

Débil institucionalidad: la inexistencia de una política de Estado que respalde la gerencia pública, débil institucionalidad en los niveles de gobierno, clientelismo en las relaciones internas de las instituciones públicas, vulnerabilidad del directivo frente al poder político y la alta rotación del cuerpo directivo.

Pocas capacidades gerenciales: Limitada formación de profesionales para la gerencia pública, no se exigía en general, capacidades gerenciales a los directivos, una limitada oferta de gerentes altamente capacitados y las instituciones públicas se mostraban en la práctica despreocupadas del desarrollo de capacidades gerenciales de su personal.

Ausencia de una política de incentivos para atraer y retener buenos directivos: El sector público carecía de incentivos para atraer al grupo deseado, existencia de pocos incentivos para el desarrollo de los directivos, los puestos directivos en el sector público son percibidos como riesgosos y la sociedad tiene una mala percepción de los directivos públicos.

Inadecuada política de compensaciones: Política remunerativa poco atractiva y remuneraciones no asociadas al cumplimiento de metas.

Inadecuada selección de directivos: La mayoría de cargos directivos se cubre por confianza, en los puestos directivos de confianza no se cumplen los perfiles del puesto, no habían perfiles adecuados para directivos, faltaba transparencia en los procesos de selección de directivos y en éstos no se aplicaban herramientas modernas de selección.

Escasa y precaria evaluación de directivos: Inexistencia de orientación a resultados, ausencia de información y herramientas para evaluar y al mismo tiempo, poco interés por evaluar (resistencia a la evaluación).

Académicos, analistas y actores económicos han coincidido en la necesidad de contar con directivos públicos competentes, por diversas razones, sea por que en la Administración Pública peruana se puede identificar entidades y funcionarios con falta de capacidad de gestión, no se puede hablar de una función directiva mínimamente profesionalizada, compartiendo en ese aspecto la situación de la región como evidencia Longo (2005), en síntesis requiriéndose gerentes públicos en el Estado. En el caso de los gobiernos regionales, al decir de Molina (2010), experto en descentralización en el Perú, el personal nombrado no está calificado para las nuevas competencias regionales, requiriéndose de personal de mayor calificación, incluyendo personal directivo calificado.

Creación del Cuerpo de Gerentes Públicos

En el marco de la ventana de oportunidad que se presentó el año 2008 y que ha sido estudiada por Esparch (2012), se emitieron cuatro decretos legislativos para dar inicio a la reforma del servicio civil, siendo los más relevantes para nuestro estudio, el Decreto Legislativo 1023 que creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como autoridad rectora de los recursos humanos del Estado y el Tribunal del Servicio Civil y el Decreto Legislativo 1024 por el cual se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos, como un cuerpo de profesionales competentes seleccionados

meritocráticamente para ser asignados en entidades de los tres niveles de gobierno con el fin de mejorar la gestión pública y así dar respuesta en parte a la problemática antes reseñada.

En otro trabajo Corrales (2010) hemos comentado ampliamente las características del Cuerpo de Gerentes Públicos. En el Decreto Legislativo 1024 se asignaron los siguientes objetivos al Cuerpo de Gerentes Públicos:

Convocar profesionales capaces para altos puestos de dirección y gerencias de mando medio, a través de procesos transparentes y competitivos;

Desarrollar capacidades de dirección y gerencia en la Administración Pública y asegurar su continuidad;

Profesionalizar gradualmente los niveles más altos de la Administración Pública; Impulsar la reforma del Servicio Civil.

En relación al último de estos objetivos, que de alguna manera contiene todos los demás, cabe señalar que el Cuerpo de Gerentes Públicos se ha constituido en una especie de punta de lanza de la reforma del servicio civil al contribuir en la mejora de los diversos subsistemas del Sistema de Recursos Humanos de la Administración Pública peruana y de los índices de calidad del servicio civil, profesionalizando el segmento directivo, así como operar como una suerte de laboratorio, fuente de aprendizaje para el diseño del segmento directivo de un nuevo servicio civil.

El gerente público en la educación peruana

En junio del 2013 el Ministerio de educación del Perú (Minedu) y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), firman un convenio que le permitirá implementar estrategias orientadas a mejorar el desempeño de los servidores públicos del Ministerio y del Sector en general.

Con ello se resalta la reforma de los recursos humanos como uno de los pilares que asume la política de modernización de la gestión pública en el país. Mediante este convenio, será posible desarrollar, a través de la asistencia técnica,

mejoras en el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del Minedu, con énfasis en el sistema de gestión del desempeño y capacitación.

Bases teóricas de la gestión del conocimiento

Dentro de la Teoría Organizacional encontramos el modelo de Gestión del Conocimiento cuyo propósito es mejorar el desempeño de las personas y de las organizaciones, así como también mantener y aprovechar el valor presente y futuro de los conocimientos que poseen.

La gestión del conocimiento apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; permitiendo la resolución de problemas, la adquisición del aprendizaje y la toma de decisiones.

La gestión del conocimiento puede mejorar el desempeño de la organización, pero no es suficiente por sí sola; puesto que gestión del conocimiento involucra la planeación de estrategias y el establecimiento de políticas y además la colaboración de todo el personal de la organización asumiendo un alto sentido de compromiso para ejecutar su trabajo con responsabilidad y la aceptación del proceso de gestión.

La gestión del conocimiento, en las últimas décadas, ha adquirido una importancia notoria debido a su factor de cambio y desarrollo en las principales actividades de una sociedad. En una etapa de la historia donde el conocimiento está al alcance de todos, las organizaciones hacen uso de ello para la mejora de sus situaciones y resolución de problemas. Es por ellos que se han propuesto como principal misión la de crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación, provocar mejoras en la toma de decisiones y producir nuevos conocimientos.

A continuación, se desarrolló el marco teórico de gestión del conocimiento desde su concepto, factores y dimensiones.

Teorías sobre gestión del conocimiento

Existe una gran diversidad de corrientes, enfoques y teorías sobre la gestión del conocimiento, pero no es muy vasto el tópico especificado en el área escolar. A continuación, se presentará algunas teorías o corrientes que da una idea sobre la visión en que se trabaja la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento según el enfoque educativo

A pesar que el tópico gestión del conocimiento comience a desarrollarse a finales del siglo XX, es justo a inicios del presente siglo donde adquiere una categoría relevante para la revolución y transformación educativa. En la dinámica de la emergente llamada sociedad del conocimiento, la economía del conocimiento adquiere un papel determinante en los sistemas sociales y culturales de todas las naciones.

Minakata (2009) es uno de los primeros autores que focaliza la gestión del conocimiento desde una visión netamente educativa. Para él, los sistemas educativos que, a partir del siglo pasado, se convierten en una de las piezas angulares del desarrollo económico y social de los estados nacionales, hoy se encuentran inmersos en las transformaciones de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. Estas transformaciones están trastocando la índole de una escuela que se organizó y desarrolló a fines del siglo xix y primera mitad del siglo XX para dar respuesta a las entonces emergentes sociedades industriales modernas

La gestión del conocimiento según el enfoque holístico

Desde los inicios de las comunidades y, luego, las organizaciones, siempre ha existido un factor común pero relevante entre ellas: el conocimiento. A pesar de la

evolución y desarrollo de las organizaciones para su perfección, el conocimiento es permanente en ellos; por lo tanto, la adquisición de conocimientos eficaces ha sido vital para la vigencia de dichas organizaciones. A partir del enfoque holístico, son varios los modelos, pero teniendo en consideración la naturaleza de la tesis (La gestión del conocimiento del directivo en el manejo de conflictos), se asumirá el modelo Andersen (como se citó en Angulo y Negrón, 2008).

Andersen (como se citó en Angulo y Negrón (2008) enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional. La primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen, reconoce además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

Así también, Drucker, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), definieron que el conocimiento es otro recurso más de los ya acostumbrados y muy tradicionales factores de producción como la tierra, el trabajo o el capital, sino ahora es el único recurso válido y estratégico en el presente (p. 5).

Del mismo modo, Tofler, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), sostuvo que el conocimiento es la fuente primaria de poder de estos tiempos y, además, de más alta calidad y la clave para los cambios que se darán en el seno de un Estado (p. 5). No es de extrañar, pues, que la información y el conocimiento están produciendo grandes transformaciones a nivel social (revoluciones y movilizaciones), estatal (reformas para consolidar un gobierno electrónico y abierto) y empresarial (innovación y gestión del conocimiento).

Sin duda alguna, la definición expuesta acerca del conocimiento de estos dos autores mencionados, está dentro de lo que se denomina el conocimiento en el ámbito empresarial. No son las típicas definiciones de la filosofía y la psicología

y demás ciencias. No es así. Es el conocimiento como instrumento de innovación y mayor rentabilidad y productividad en la dinámica y proceso organizacionales. O sea, los recursos tangibles como la tierra, la planta, la tecnología y los equipos, que fueron características típicas de las compañías que se beneficiaron con la revolución industrial y su consecuencia en una sociedad industrial, dejan de ser relevantes (y no menos importante) para dar paso al conocimiento y su debida gestión, al know how de una empresa, a su capital intelectual e intangible para diseñar nuevos productos y servicios, entender y comprender al cliente, para innovar los procesos y mejorarlos, predecir el comportamiento económico del universo de clientes (aquí entra a tallar la inteligencia de negocios y su conceptos de Big Data y Data Mining), entre otras cosas.

En esa misma línea, Gates, citado por Valhondo (2010) argumentó:

El conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa, y con el reconocimiento de gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud. (p. 51)

Por último, Santana, Cabello, Cubas y Medina (2011) manifestaron:

Así, el conocimiento se construye sobre el uso de información, es intrínseco a las personas, depende de los contextos, es complejo y permite conducir a la acción. En las empresas se puede usar para facilitar la toma de decisiones, para que estas sean más acertadas y permiten obtener una ventaja competitiva. (p. 29)

Finalmente, el conocimiento en los últimos años es una de las fuerzas que impulsa el desarrollo social y económico de una nación, y es un factor vital de producción en el sistema socioeconómico global que impera en la actualidad. Es así, pues, que la gestión del conocimiento, el capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la gestión del talento humano se convierten entonces en una prioridad para ellas, las organizaciones, públicas y privadas.

Gestión del conocimiento

Antes de proponer un concepto de gestión del conocimiento, es necesario conceptualizar sus términos bases como conocimiento y gestión. Con respecto al segundo término, es necesario comenzar con su concepto base. Etimológicamente, proviene de los términos latinos *gestio* y *-ōnis* que significan acción y efecto de gestionar o administrar (RAE, 2015). En otras palabras, es un conjunto de acciones que se realizan con el fin de resolver un asunto. Por lo tanto, se debe de quedar en claro que la gestión siempre tendrá un fin, una meta, pero para ello necesita de algunos recursos.

En lo que respecta a conocimiento, desde una percepción semántica, Díaz (2004) señala lo siguiente: “se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa coger, asir, agarrar o tomar [...] y *gnosis* significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto” (p. 36). Por lo expuesto, conocimiento significa hacer nuestro las propiedades y relaciones de las cosas. Además, se interpreta que lo externo se puede volver parte de nosotros; tener el juicio apropiado para percibir y establecer diferencias entre los objetos del mundo circundante.

Con respecto al tema de la investigación que es gestión del conocimiento, La Guía Europea de la Gestión del conocimiento (2011) propone el siguiente concepto: “la Gestión del Conocimiento es la dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos del conocimiento individual y colectivo” (párr.2). Se puede entender con lo anterior que la gestión del conocimiento es la capacidad de planificar acciones con la intención de desarrollar el conocimiento para lograr la eficiencia y eficacia de las actividades, todo ello en el marco de un proyecto o visión.

Desde un punto de vista más organizacional o gerencial, Hernández (2010) señala que la gestión del conocimiento debe entenderse como “la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de

una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan” (p. 43). A su vez, se entiende que la gestión del conocimiento busca aprovechar todos los recursos de la organización. Sin embargo, en muchas ocasiones, las organizaciones no utilizan todo su potencial basado en el conocimiento. Esto se debe a que muchas empresas, generalmente, no se encuentran organizados los procesos para la exteriorización del conocimiento; por lo tanto, existirán desventajas latentes y potenciales que perjudicarán el logro de los objetivos establecidos.

Después de dejar en claro el concepto de gestión del conocimiento, es relevante direccionarlo a la gestión del director, el cual es el tema de estudio. Partiendo desde la teoría holística del modelo Andersen (Andersen, 1999), la gestión del conocimiento tiene por objetivo dar solución al problema de cómo administrar los intangibles de la organización. En el caso del director, se encuentran los siguientes activos intangibles: capital humano, capital organizativo y capital relacional. Rodríguez, García, Pérez *et al.* (2010) expresan una idea básica de cada uno de ellos: a) Capital Humano: Capacidades, limitaciones y actitudes del personal. b) Capital Organizativo: Tecnología, estrategia, cultura, estructuras, procedimientos, etc. c) Capital Relacional: Integrado por el conjunto de relaciones de la organización con clientes, proveedores, distribuidores, socios, etc.

Reforzando lo anterior, Díaz (2007, p. 40) señaló que el conocimiento requerido por toda organización se encuentra en fuentes como:

Las personas, a través de sus valores, capacidades, experiencias.

La organización a través de la experiencia existente en sus rutinas, sus sistemas, sus procesos, su cultura, su estilo de dirección.

La tecnología como sistemas que facilitan la creación de conocimiento.

El entorno o mercado, donde se producen cambios y retos permanentes como en el negocio, en la cadena de producción y en general en todo servicio nuevo o para mejorarlo.

Refiere que la Gestión del Conocimiento va a desarrollar en una organización, las capacidades y actividades que le permitan diseñar nuevos

productos y mejorar los ya existentes; así como modificar y mejorar sus procesos (administrativos o de producción). (p.42)

Dimensiones de la gestión del conocimiento

Díaz (2007) señaló que toda empresa tiene pertenencias de bienes, conocimiento del mercado, capacidades y recursos para el desarrollo de productos, equipo humano con determinadas habilidades, actitudes, experiencias, conocimientos; reglas y políticas de trabajo; sistemas de información y bases de datos; relaciones con otras organizaciones y entidades. Todas ellas forman parte del capital de las organizaciones, que lo denomina capital intelectual y que posee tres componentes diferenciados: Capital humano, capital relacional y capital estructural (p. 45, 46).

Dimensión 1. Capital humano

Como primera dimensión propuesta por Díaz (2007, p. 45) precisó que: “Se genera con el saber y experiencia personal, se integra por el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender”.

El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. La empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

Dimensión 2. Capital estructural

Como segunda dimensión propuesta por Díaz (2007, p. 45) definió que: “es el conocimiento que la institución educativa consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en los agentes educativos del colegio”.

Son aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación,

la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la institución, facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Dimensión 3. Capital relacional

Como última dimensión propuesta por Díaz (2007, p. 45) manifestó que: “el capital relacional surge de la interrelación institucional, se integra a la imagen, al estilo, a las políticas de comunicación institucional, a la cultura institucional que proyecta, se constituye con el conjunto de relaciones que la institución educativa mantiene con el exterior”

En ellas, encuentra la calidad y sostenibilidad de las personas que pertenecen al colegio (docentes sobre todo) y su potencialidad para ser más eficientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

Como se puede observar, si el directivo maneja estos activos como líder de la organización educativa, asegura que la comunidad conozca la identidad corporativa de la institución educativa y lo que producir si los estudiantes pertenecen a ella. Fomentará la lealtad hacia la institución; conseguida de los padres y docentes una buena relación calidad/servicio. Cuando el directivo sabe explotar estos activos, la presencia de los conflictos puede ser manejada con tino y ser resuelta sin sacrificios. A continuación, se desarrollará la segunda variable que, precisamente, vendría a ser el manejo de conflictos en la institución educativa

Funciones de la gestión del conocimiento

No cabe duda que la gestión del conocimiento desea optimizar la creación y renovación del conocimiento para adquirir nuevos valores u posiciones que les sean rentables a la organización. En el mismo proceso de gestión, se desarrollan

un conjunto de componentes llamados funciones de gestión. Estas tienen sus bases en la planificación, organización, la dirección y el control. A continuación, se explicará cada una de las funciones de la gestión del conocimiento.

Planificar es considerado el proceso de establecimiento de las metas propuestas para alcanzar determinados resultados, así como la identificación de las acciones para alcanzarlos (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Por ello, es menester que cada institución educativa que fomenta la gestión de conocimiento, en especial el directivo, registre en actas y proyectos las políticas, estrategias, planes, programas y pronósticos.

Organizar es un proceso el cual consiste en dividir funciones o trabajos a realizar así como la coordinación de los resultados con un propósito común (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Es fundamental que las instituciones educativas que fomentan la gestión del conocimiento resguarden y aseguren el cumplimiento de las etapas, las cuales permitirán la concretización de los resultados esperados.

Dirigir es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos de las personas que integran las entidades para ayudarlos al logro de las tareas relevantes en la gestión (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010). Es relevante que las instituciones educativas tengan bien en claro que dirigir consiste en tomar decisiones. Dirigir significa, asimismo, comprender el compromiso de alcanzar objetivos mediante el liderazgo de una persona o de un grupo de ellas.

Como última función, controlar es el proceso de supervisión de las actividades y los resultados de la gestión, comparándolos con los objetivos propuestos (Rodríguez, García, Pérez, y Castillo, 2010).

1.3 Justificación

Justificación práctica

La investigación ayudó a que los Funcionarios del Ministerio de educación evalúen el desempeño de los directivos y el clima organizacional en estas instituciones del Estado, proporcionándole evidencias de su accionar, así como evidenciar la manera en que están asociadas estas variables. Asimismo, el trabajo le brindó algunas recomendaciones para mejorar, por ejemplo, su ejercicio jerárquico en la toma de decisiones y gestión institucional generando estrategias que mejoren tanto el desempeño del gerente como la gestión de concomiando. En toda investigación, las dimensiones son fundamentales ya que brindó información sobre los planos en que se está estudiando la variable. Con referente a la gestión del conocimiento, hacemos alusión a Minakata (2009) quien refiere que a la escuela se le exige formar a sus alumnos para la vida; además, formar a las nuevas generaciones en un contexto de transformación y revolución tecnológica así como formarlos en valores: todo al mismo tiempo. Ante tal objetivo, la gestión del conocimiento y el aprendizaje para la vida son las demandas que la sociedad del conocimiento plantea a la escuela.

Justificación metodológica

La trascendencia dentro de la sociedad es importante porque, se tendrá el apoyo de todo los trabajadores, a la vez serán los beneficiados al determinar las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento. De acuerdo los resultados se tomarán una reflexión sobre el tema.

Justificación social

La trascendencia de la sociedad su función de los directivos establecen que las competencias gerenciales son importante dentro de la organización para brindar un servicio de calidad. Asimismo los beneficiados son los trabajadores de la

UGEL', de acuerdo a los resultados se tomaran algunas medidas correctivas a favor de la organización.

Justificación metodológica

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios Similares. Por todo lo expuesto anteriormente el presente trabajo de investigación es muy importante puesto que hace énfasis en dos de los aspectos que están íntimamente ligados el ejercicio de la función del gerente y la gestión del conocimiento.

Justificación legal

La investigación encuentra el sustento legal en los siguientes documentos:

Convenio Marco para la asignación de gerentes públicos entre la Autoridad Nacional del servicio civil y el Ministerio de educación. Reglamento General de servir, fue aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM y desarrolla diversas reglas en materia de derechos, obligaciones, evaluaciones, etc.;

Reglamento del Régimen Especial para Gobierno Locales, fue aprobado por Decreto Supremo N° 041-2014-PCM y desarrolla el régimen simplificado para entidades pequeñas de hasta veinte servidores públicos (principalmente municipalidades distritales) y,

Reglamento de Compensaciones, fue aprobado por Decreto Supremo N° 138-2014-EF y contiene las reglas referidas al otorgamiento de las compensaciones económicas y no económicas. Esta norma fue elaborada por el Ministerio de educación.

1.4.1 Planteamiento del Problema

Hoy más que nunca resulta evidente que en la educación se vive una aguda crisis que se manifiesta en la interacción entre los agentes educativos (personal, directivo, docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia), pero que tiene como factores, entre otras, las decisiones que toman los gobiernos de turno. Esta crisis se verifica a través de la observación de un ambiente de desconfianza entre funcionarios de los diversos estamentos de la educación, directivos y profesores, profesores y padres de familia, etc. Lo anterior dificulta el trabajo en equipo en las instituciones que dirigen la educación a nivel regional y local, así como entre los mismos miembros de una institución educativa. Lo antes mencionado generando un clima organizacional inadecuado para el logro de los objetivos, a cualquier nivel.

A través del Informe N° 147 (2009) titulado “Aportes de la Defensoría del Pueblo para una Educación sin Corrupción”, en su conclusión 24 señala que los casos más recurrentes de riesgos de corrupción en los siguientes aspectos: Irregularidades en los procesos administrativos, irregularidades en la planilla de pago, irregularidades en la contratación, nombramiento y desplazamiento de personal, falta de transparencia en la ejecución del presupuesto asignado.

El Ministerio de Educación (MINEDU) ha establecido políticas prioritarias para mejorar la calidad del servicio educativo y poder lograr que los estudiantes mejoren sus logros de aprendizaje, y trabaja sobre cuatro ejes estratégicos prioritarios: (a) Revalorización de la carrera docente, (b) Calidad de aprendizaje, (c) Infraestructura educativa y (d) Gestión.

Basado en estos cuatro ejes estratégicos prioritarios el Minedu, con la finalidad de lograr que la gestión sea eficiente en las Ugel's de Lima Metropolitana, a partir del año 2012 celebró un convenio con Servir a fin de seleccionar a través de una evaluación rigurosa (conocimientos, psicológicas y entrevista personal) a Gerentes Públicos que ocuparon las plazas de jefatura (Asesoría Legal, Administración, Gestión Institucional, Jefatura de Personal y

Logística), percibiendo un sueldo mensual de aproximadamente 12,000.00 nuevos soles mensuales. Sin embargo, el personal administrativo que ocupa una plaza CAP en las sedes administrativas percibe un ingreso mensual que fluctúa entre los 1,000.00 y 1,300.00 nuevos soles, siendo una población de 650 trabajadores. Como se puede entender, estos hechos suscitan inconformidad y conflictos que pueden mellar el clima organizacional en estas instituciones.

Gestión de conocimiento la gestión del conocimiento, como estadio avanzado de la Sociedad de la Información, demanda nuevas formas de organización, nuevas estrategias de formación que permitan un desarrollo eficaz y continuo de su capital intelectual, a la vez que una mayor relación con la mejora y desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado el Minedu a la fecha no ha evaluado el desempeño laboral de los gerentes públicos, lo cual no permite determinar si efectivamente esta política de intervención en las sedes administrativas podría ser un modelo a copiar por los gobiernos regionales, toda vez, que a través de distintos estudios realizados por defensoría del pueblo arrojan que el sector educación es uno de los que encabeza altos niveles de corrupción y falta de eficiencia en la gestión.

El estudio se efectuó teniendo en cuenta las percepciones de los trabajadores de la Ugel 04. Debe tenerse en cuenta que estas instituciones tienen a su cargo población docente que bordean los 140,000.00 profesores siendo el 30% de toda la población a nivel nacional, lo cual exige que exista una gestión eficiente en cada sede administrativa, para que puedan hacer una distribución eficaz de los recursos y esto genere un impacto positivo en la población.

Por todo lo antes mencionado, el presente trabajo de tiene por objeto describir el desempeño de los gerentes públicos y la gestión del conocimiento en las mencionadas instituciones, del mismo modo establecer la relación entre ambas variables tan importantes en el desarrollo de la gestión educativa a nivel de UgeL's.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específicos

Problemas específico 1.

¿Cuál es la relación entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 2.

¿Cuál es la relación entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 3.

¿Cuál es la relación entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 4.

¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 5.

¿Cuál es la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 6.

¿Cuál es la relación entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

Problemas específico 7

¿Cuál es la relación entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?

1.5 Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación directa entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1.

Existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 2.

Existe relación directa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 3.

Existe relación directa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 4.

Existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 5.

Existe relación directa entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 6.

Existe relación directa entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 7.

Existe relación directa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general

Identificar la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Identificar la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 2.

Establecer la relación entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 3.

Establecer la relación entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 4.

Establecer la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 5.

Establecer la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 6.

Determinar la relación entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Objetivo específico 7.

Determinar la relación entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

II. Marco Metodológico

2.1 Variables

Las variables pueden definirse como las características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables (Carrasco, p 219)

Variable 1. Competencia del gerente público

Alles (2010) manifiesta que la “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Esta definición guarda similitud con lo señalado en SERVIR (2013), quien adopta en modelo de enfoque por competencias sustentado por Martha Alles y considera que competencia son características personales visibles a través del comportamiento, que va a conducir a la persona a tener un desempeño laboral exitoso.

Variable 2. Gestión del conocimiento

Díaz (2007) señala que la gestión del conocimiento lo entiende como el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimiento y estos aplicarlos para solucionar un problema.

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable competencia del gerente público

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Nivel y Rango
Orientación a resultados	Cumplimiento eficiente de los objetivos y funciones	1-4		
Comunicación efectiva	Capacidad de escucha Comunicación pertinente	5-8		
Actitud de servicio	Identifica necesidades	9-12	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	
Trabajo en equipo	Cohesiona los grupos de trabajo	13-16		Malo 62 - 79
Innovación y mejora	Generación de oportunidades de mejora.	17-20		Regular 80 - 97
Liderazgo	Visión compartida Compromiso personal	21-24		Bueno 98 - 117
Sentido de urgencia	Prioriza acciones. Perseverancia para el logro de objetivos.	25-28		

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión del conocimiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Escala de valoración
Capital Humano	El directivo es un modelo.	1, 2, 3, 4		
	Interacción directivo – personal.	5, 6, 7, 8		
	El director como agente motivador	9, 10, 11	Siempre = 5	Inadecuado
	Actividades.	12,13,14	Casi siempre = 4	69 - 85
Capital Estructural	Metas estratégicas.	15,16,	A veces = 3	Adecuado
	Asimilación de nuevos conocimientos.	17	Casi nunca = 2	86 - 102
		18, 19,	Nunca = 1	Muy adecuado
		20, 21,		103 - 121
Capital Relacional		22		
	Cooperación interinstitucional	23,24,25		
	Comunicación de los trabajadores	,26,27,28		

2.3. Metodología

La presente investigación, utilizó el Método Hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según (Bernal, C 2010, p. 60) consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos.

2.4. Tipo de estudio

De tal manera existe una gama de clasificaciones de tipos de investigación, sin embargo se considera los siguientes aspectos:

Según la finalidad

La investigación se clasifica en básica, busca desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos.

Según su carácter

La Investigación descriptiva está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con el objeto de contribuir en la estructuración de las teorías científicas. El ámbito en donde se desarrolla investigación sustantiva es la realidad social y natural.

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 103), sostienen que: “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, con respecto a un grupo o población”.

Según su naturaleza:

Enfoque cuantitativo

Según el alcance temporal

Transversal o seccional y longitudinal Transversal. Son investigaciones que se estudia en un sólo momento dado.

La presente investigación desarrollada es de tipo básica, consiste en desarrollar una teoría, extender el conocimiento mediante el descubrimiento de principios, es decir es la obtención de nuevos conocimientos (Sánchez y Reyes, 2006, p. 36)

Es de nivel descriptivo porque trata de describir, analizar e interpretar la condición actual que se viene observando del fenómeno o problema en su

naturaleza real y correlacional porque trata de hallar correspondencia entre una variable y otra. (Mejía, 2005, p.25)

Por ello el nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional debido que el estudio pretenderá medir si las dos variables están relacionadas para después analizar la correlación existente.

Asimismo los estudios correlacionales tienen como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos categorías o variables en un contexto en particular.

2.5 Diseño de la investigación

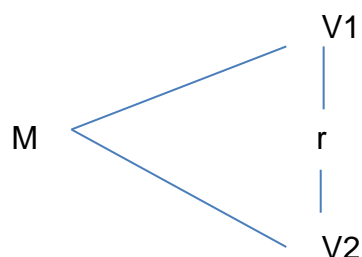
El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se someterá a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

Se entiende por diseño de investigación, según Kerlinger (2002) como “el plan y estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio” (p. 83). El diseño de la investigación es de tipo no experimental: corte transversal y correlacional causal.

Es no experimental “la investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Porque según Hernández *et al.*, (2010, p.81) la investigación no experimental es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. (Hernández *et al.*, 2010, p.151).

Es un estudio correlacional porque mide el grado de relación o asociación entre las variables descritas. Gráficamente se denota:



Dónde:

- M : Muestra de Estudio
V1 : Competencias del gerente público
V2 : Gestión del conocimiento
r : Correlación

2.6. Población, muestra y muestreo

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 174).

Tabla 3
Población de la UGEL 04, Comas.

Nº	Población	Número de personas
1	Personal Nombrado	104
2	Personal Contratado	160
3	Locadores de servicio	30
	Total	294

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 175). La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Por lo tanto la muestra del trabajo de investigación está constituida por 167 trabajadores.

$$\begin{array}{lcl}
 N = & 294 & \\
 Z = & 1.96 & \\
 P = & 0.5 & \\
 Q = & 0.5 & \\
 d = & 0.05 &
 \end{array}
 \quad n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n = 166.789296$$

$n = 167$. Resultado corresponde a la muestra global de las tres áreas de la UGEL 04, Comas.

Al encontrarse esta población naturalmente estratificada en tres (3) estratos diferentes podemos aplicar la fórmula de la fracción muestral por estrato que es la siguiente:

$$fh = \frac{n}{N}$$

En donde:

h= estratos

fh= fracción de estrato.

$$fh = \frac{167}{294}$$

$$fh = 0.56$$

Cada estrato se multiplicará por esta fracción constante (0.56) a fin de obtener el tamaño de la muestra al azar según cuadro:

Tabla 4

Muestra de estudio de la UGEL 04, Comas.

Nº	Población	Número de personas	de Muestra al azar por estratos
1	Personal Nombrado	104 x 0.56	59
2	Personal Contratado	160 x 0.56	90
3	Locadores de servicio	30 x 0.56	18
	Total	294	167

Muestreo

Muestra probabilística estratificada

Carrasco (2014, p. 241) manifestó que: la muestra que se determina y selecciona tomando un número de la población, que corresponde al resultado de dividir la población entre el tamaño de la muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos.

La técnica que se utilizó fue una encuesta. La encuesta “es la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar” (Hernández et al., 2010).

Instrumentos de recolección de datos.

Para la obtención de datos fue utilizado dos cuestionarios, para medir cada una de las variables de estudio. Según Hernández et al. (2014) el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217). Los cuestionarios serán adaptados para poder ser aplicados en el contexto local.

El cuestionario utilizará escalas de tipo Likert, el cual consiste “en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales

se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra, y se pide que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (Hernández et al, 2014, p. 217).

Instrumento competencia del gerente público

El cuestionario que mide la variable de capacidades gerenciales, consta de siete escalas en función a las dimensiones a estudiar, en la que todas ellas suman la cantidad de 28 ítems, y cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuestas de tipo Likert, como: Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre y Siempre. La aplicación del cuestionario será de 20 minutos aproximadamente.

Instrumento Ficha técnica.

Denominación : Cuestionario de competencias gerenciales

Origen : Adaptado

Objetivo : Evaluar la capacidades gerenciales

Administración : Grupal y/o individual

Tiempo : 20 minutos

Nivel de medición: Escala politómica

Descripción de la prueba: Consta de 28 ítems, y 7 dimensiones con alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert.

Ficha técnica de Gestión del conocimiento

Nombre: Cuestionario de Gestión del conocimiento

Autor: Adaptado de Díaz (2007)

Duración: Aproximadamente 15 a 20 minutos.

Administración: Individual

Objetivo: Medir la gestión del conocimiento

Dimensiones: Capital estructural, capital humano y capital relacional

Escala de medición: Siempre = 5, Casi siempre = 4, A veces= 3, Casi nunca = 2, Nunca = 1

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Según Crano y Brewer (2008) el término validez describe una medida que produce resultados que están de acuerdo al conocimiento estándar. Un tipo particular de validez es la validez de contenido, la validez de contenido demuestra si el contenido de una prueba es consistente respecto al conocimiento, habilidad o comportamiento que esta prueba está destinada a medir (Crano y Brewer, 2008); un instrumento de medición con validez de contenido otorgará certeza de que cada uno de los enunciados que forman parte del instrumento de medición mide los constructos que pretende medir.

La validez de los instrumentos, para la presente investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Consiste, como su nombre lo indica, en someter a juicio de 3 o más expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos. Ellos analizan que el instrumento bajo tres conceptos: pertinencia, relevancia y claridad.

Si el instrumento cumple con las tres condiciones, el experto firma un certificado de validez indicando que “Hay Suficiencia”.

Tabla 5

Validación de juicio de expertos.

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1	Dr. Fortunato Diestra Salinas	Aplicable
Experto 2	Dr. Carlos Aurelio Espinoza Agurto	Aplicable
Experto 3	Dr. Segundo Pérez Saavedra	Aplicable

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

Según Crano y Brewer (2008) un instrumento es confiable si tiene la capacidad de producir similares resultados frente a repetidas mediciones en idénticas condiciones. En este sentido, un instrumento es menos confiable en la

medida que las respuestas obtenidas de medir repetidamente al mismo sujeto en las mismas condiciones produzcan diferentes resultados.

Tabla 6

Nivel de fiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Adaptado de Hernández et al. (2006)

La confiabilidad de los instrumentos, para la presente investigación se realizó determinando el coeficiente Alpha de Cronbach, que es el índice de consistencia interna más utilizada para evaluar fiabilidad; éste índice se calculó luego de realizar una prueba piloto en un grupo de personas que tuvieron similares características a los sujetos de la muestra seleccionada.

Determinar el valor del Alfa de Cronbach, se aplicó una prueba piloto con ambos cuestionarios a 20 individuos pertenecientes a la UGEL de Ventanilla, este subgrupo seleccionado tienen en general las mismas características de la población de estudio; habiéndose obtenido un valor de 0.949 y 0.960 en el cuestionario de competencias gerenciales y en el cuestionario de desempeño laboral, respectivamente; lo que indican ambos tienen una alta confiabilidad.

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad de los cuestionarios

Cuestionario	Alfa Cronbach	de N° elementos	de
Competencia del gerente público	0.949	28	
Gestión del conocimiento	0.960	32	

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta.

La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) formulación de las hipótesis nulas o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) selección del estadístico de prueba, (d) estimación del p-valor y (e) toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) objetivo de la investigación, (b) diseño de la investigación, (c) variable de la investigación y (d) escala de medición.

2.9 Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejuizgamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable competencias del gerente público en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	8.4%
Regular	88	52.7%
Bueno	65	38.9%
Total	167	100%

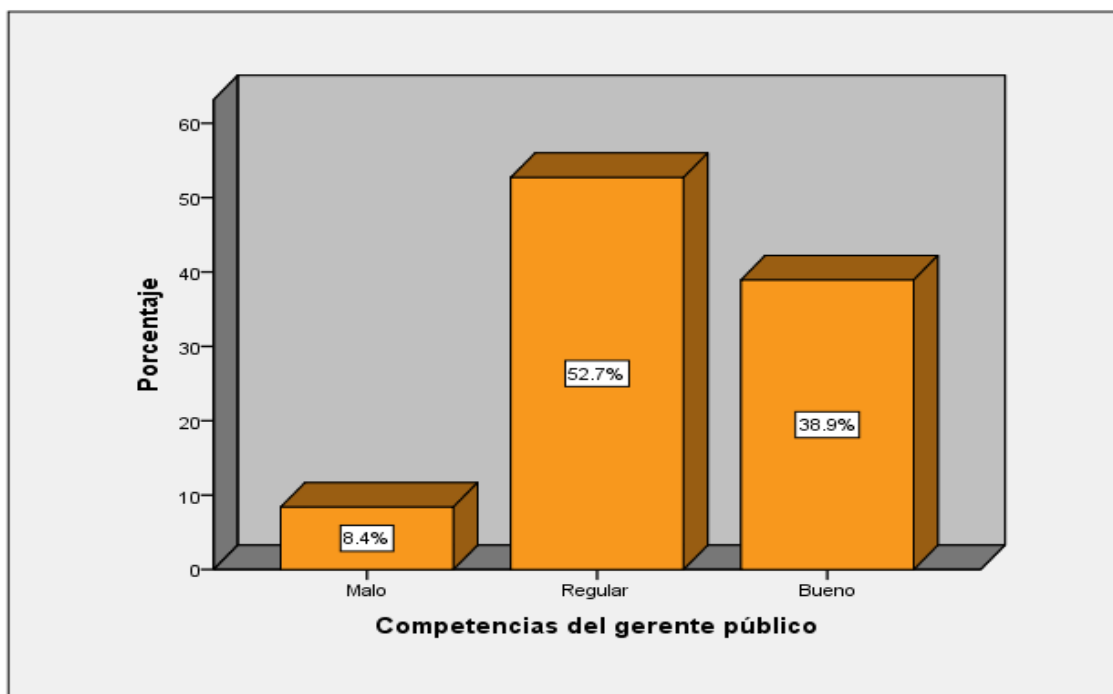


Figura 1. Percepción de las competencias del gerente público

Con respecto a la variable competencias del gerente público, se observó que el 52,7% de los trabajadores de la UGEL 04, manifiestan que es regular, porque consideran que la directora es capaz de actuar con sentido de urgencia que le permite tomar decisiones para la mejora de la organización haciéndole competente en su gestión pública; el 38,9% indican que la gestión en la organización es bueno y el 8.4% la señalan como malo.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión orientación a resultados en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	12.6%
Regular	81	48.5%
Bueno	65	38.9%
Total	167	100%

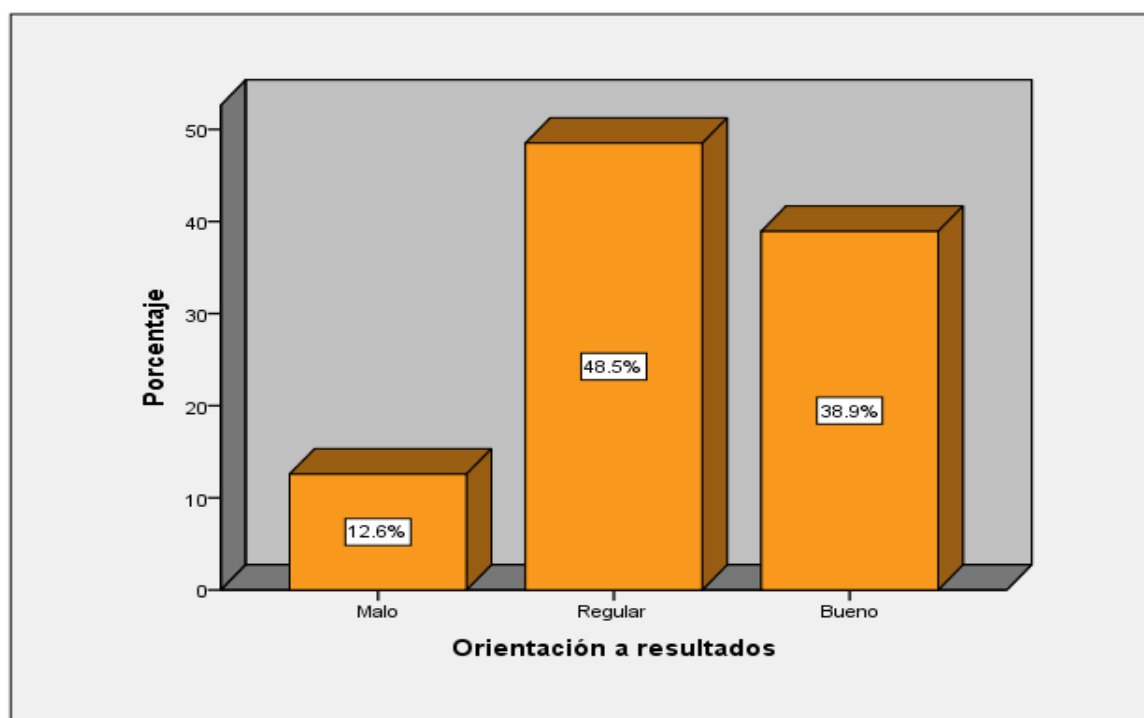


Figura 2. Percepción de la dimensión orientación a resultados

Con respecto a la dimensión orientación a resultados, el 48,5% de trabajadores de la UGEL 04 perciben que la directora de la UGEL 04 toma decisiones que contribuyen a la mejora de la organización por su visión anticipada de situaciones que evitan el surgimiento de problemas considerándola como regular; el 38,9% de los trabajadores la señalan como bueno y un 12,6% la consideran malo.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la comunicación efectiva en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	45	26.9%
Regular	56	33.5%
Bueno	66	39.5%
Total	167	100%

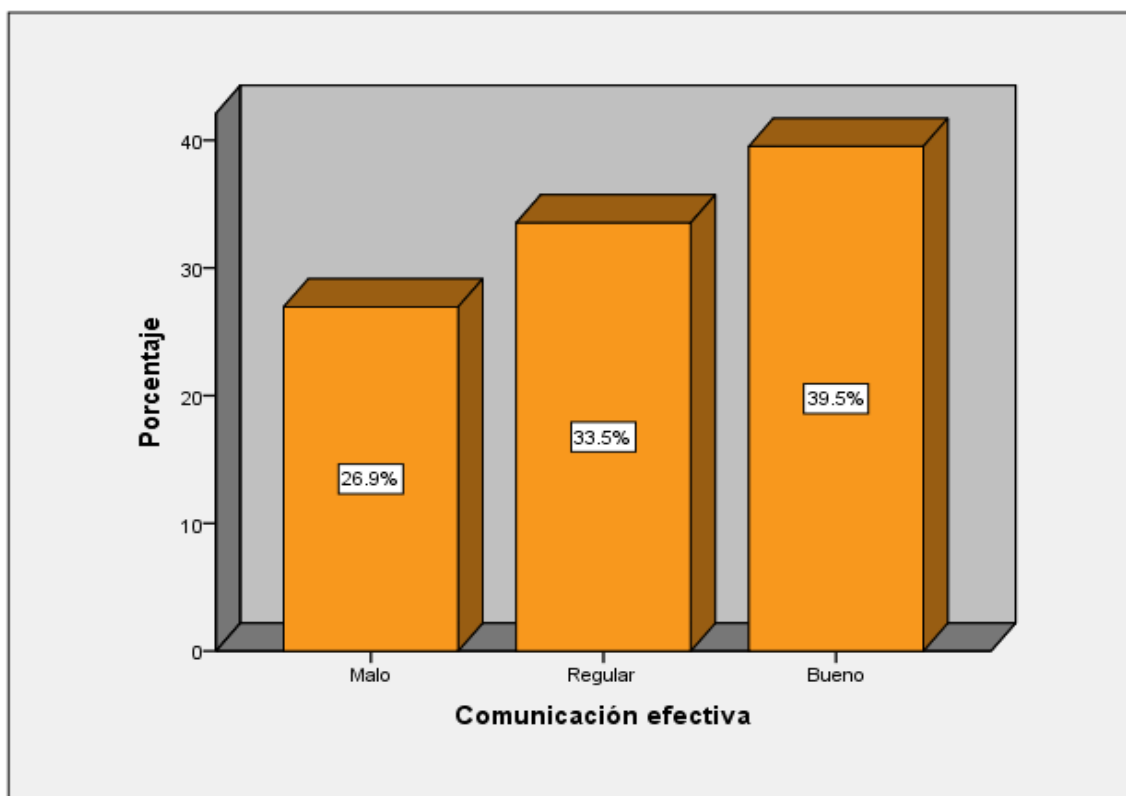


Figura 3. Percepción de la dimensión comunicación efectiva

Con respecto a la dimensión comunicación efectiva, se observó que el 39,5% de trabajadores percibe que la directora puede transmitir e intercambiar eficazmente información permitiendo una buena comunicación entre ellos; el 26,9% consideran que esta no es efectiva caracterizándola como mala y un 33,5% la señalan como regular.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión actitud de servicio en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	14	8.4%
Regular	94	56.3%
Bueno	59	35.3%
Total	167	100%

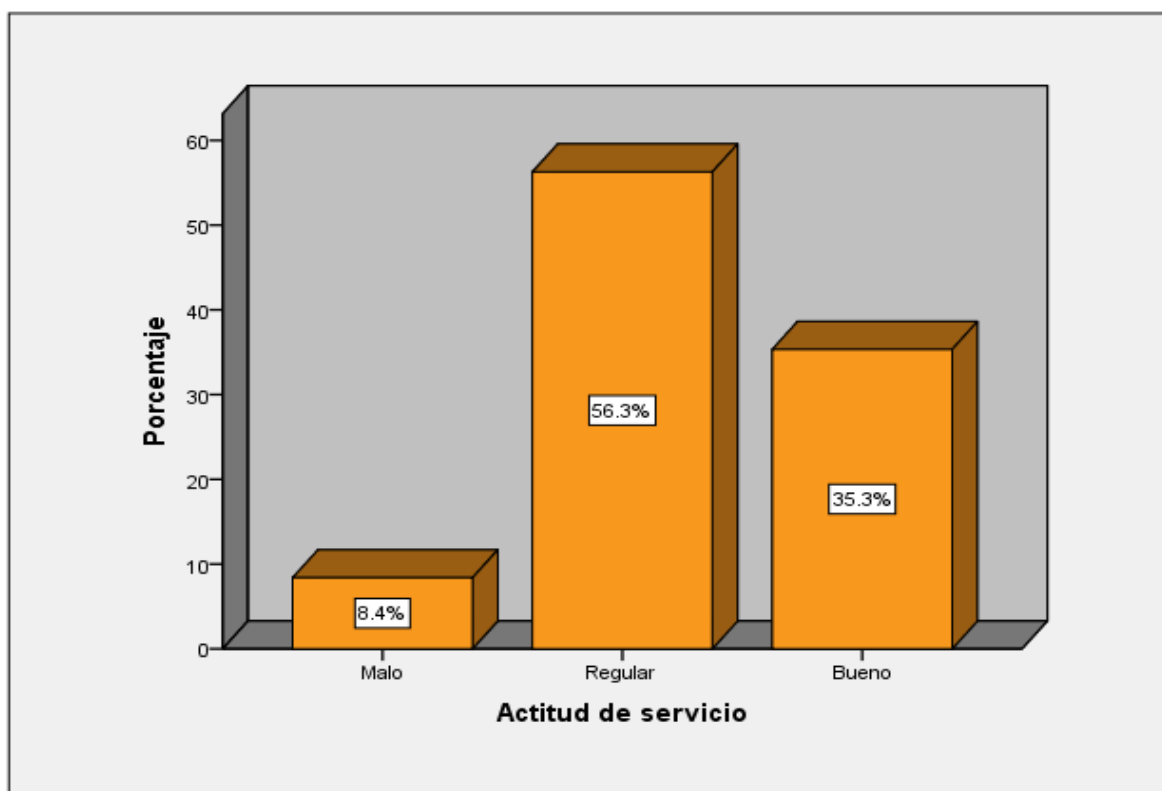


Figura 4. Percepción de la dimensión de actitud de servicio

Con respecto a la dimensión actitud de servicio, el 56,3% de los trabajadores de la UGEL 04 consideraron que la directora puede identificar y entender las necesidades de los usuarios que los conducen a tomar acciones que pueden satisfacer, de manera oportuna, las necesidades de los usuarios catalogándola como regular, el 35,3% de ellos la indican como bueno y un 8.4% la ubican en un nivel malo.

Tabla 12

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión trabajo en equipo en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	30	18.0%
Regular	77	46.1%
Bueno	60	35.9%
Total	167	100%

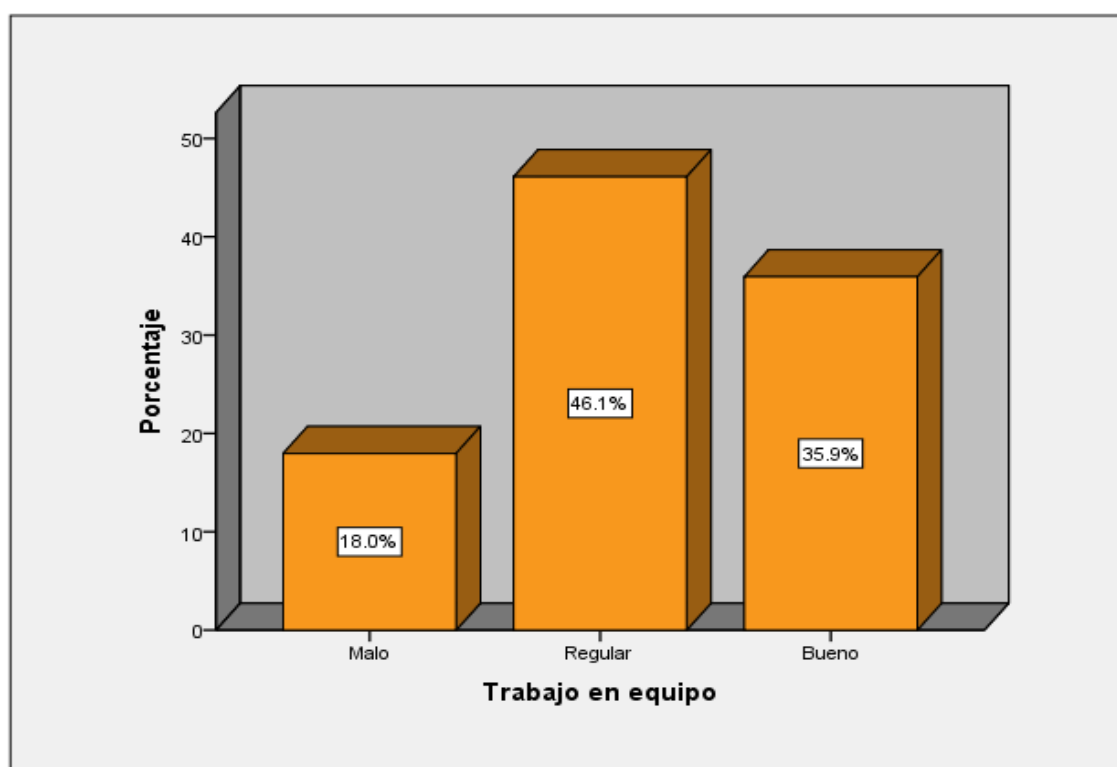


Figura 5. Percepción de la dimensión de trabajo en equipo

Con respecto a la dimensión trabajo en equipo, el 46,1% de los trabajadores señalan que el compromiso para actuar en coordinación y asumir actividades en formas conjunta, en colaboración del uno con los otros, esta se da de manera regular; el 35,9% manifiestan que es bueno y un 18% señalan que es mala no habiendo compromiso con las causas y metas comunes.

Tabla 13

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión innovación y mejora en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	38	22.8%
Regular	72	43.1%
Bueno	57	34.1%
Total	167	100%

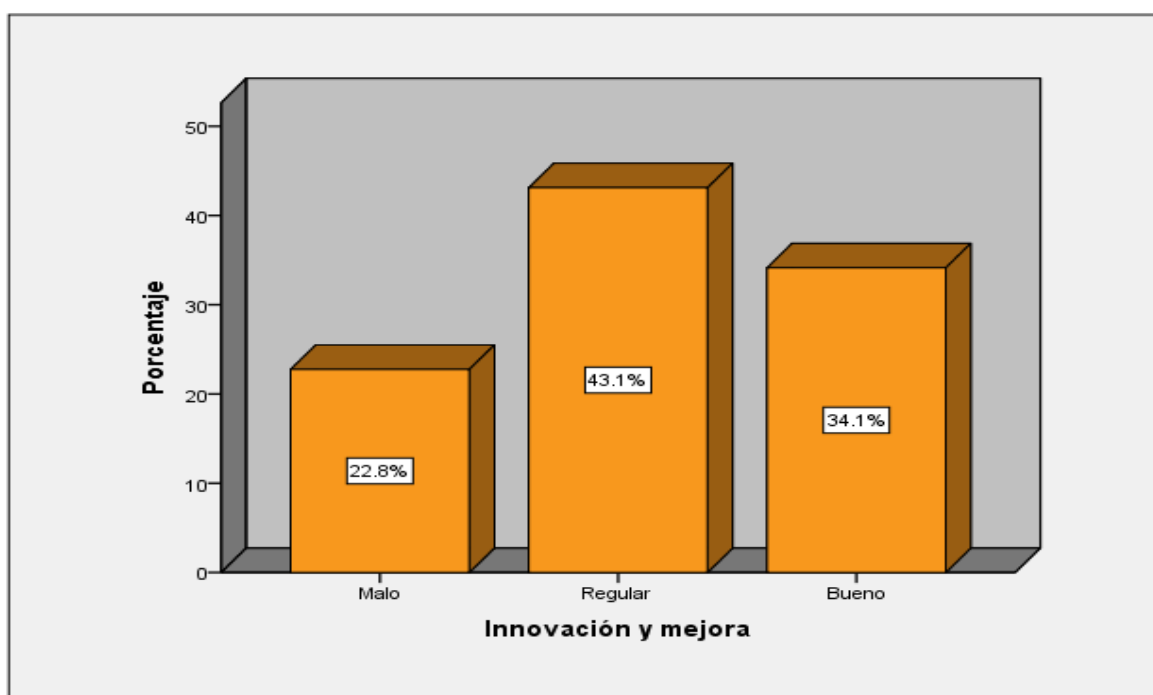


Figura 6. Percepción de la dimensión de innovación y mejora

Con respecto a la dimensión innovación y mejora, se obtuvo que el 43,1% de los trabajadores de la UGEL 04 consideran que las habilidades de la directora permite instalar en los trabajadores competencias que los conduzcan a ser competitivos e innovadores es regular, el 34,1% de ellos califican como bueno estas habilidades y sólo un 22,8% la señalan como malo.

Tabla 14

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión liderazgo en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	32	19.2%
Regular	66	39.5%
Bueno	69	41.3%
Total	167	100%

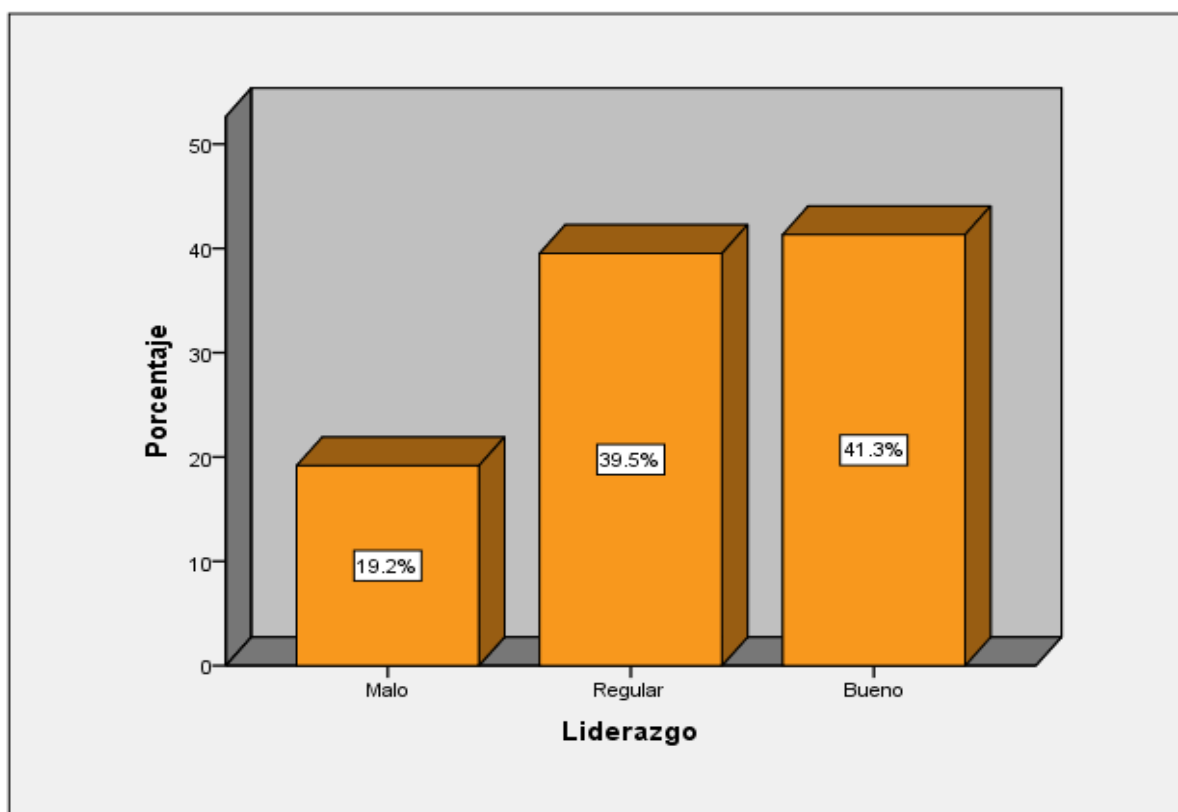


Figura 7. Percepción de la dimensión de liderazgo

Con respecto a la dimensión liderazgo, se obtuvo que el 41,3% de los trabajadores señalan como bueno la función gerencial que se caracteriza por el pensamiento creativo, innovador que le permite utilizar las potencialidades y la energía de las personas y de los equipos de una manera eficiente, logrando incentivar y realizar un trabajo colaborativo dentro de la organización, el 39,5% de los trabajadores manifiestan que es regular su actuar y un 19,2% indican como malo la acción gerencial.

Tabla 15

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión sentido urgencia en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	45	26.9%
Regular	51	30.5%
Bueno	71	42.5%
Total	167	100%

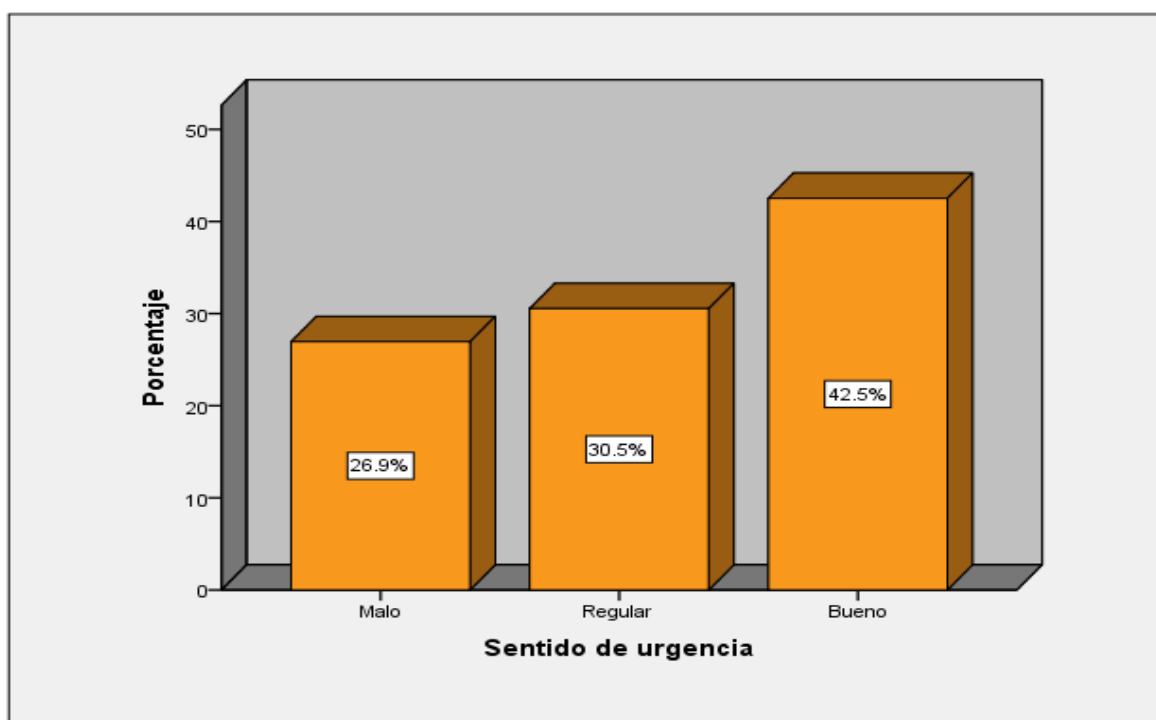


Figura 8. Percepción de la dimensión sentido de urgencia

Con respecto a la dimensión sentido de urgencia, el 42,5% de los trabajadores señalan que la directora puede discriminar lo que tiene sentido hacer por lo que la gestión, la conduce en función a la obtención de resultados y por lo tanto la cataloga como bueno, el 30,5% de los trabajadores manifiestan que la gestión es regular y un 26.9% la señalan como malo.

Tabla 16

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	38	22.8%
Adecuado	72	43.1%
Muy adecuado	57	34.1%
Total	167	100%

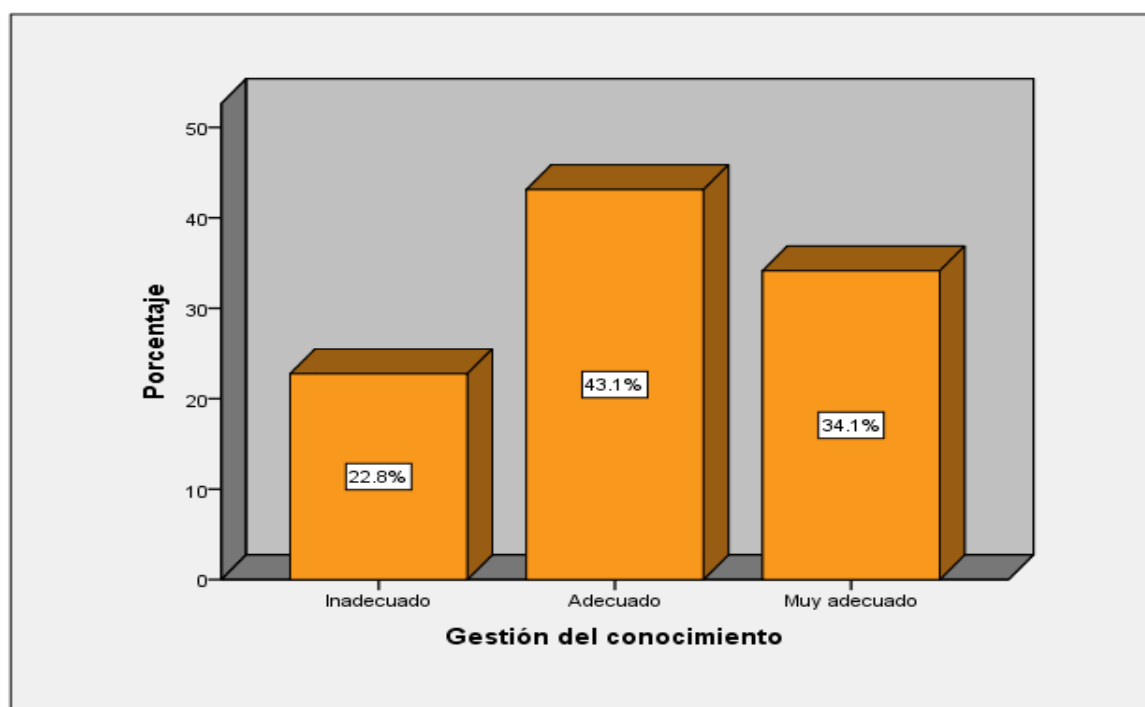


Figura 9. Percepción de la gestión del conocimiento.

Con respecto a la variable gestión del conocimiento, se observó que el 43,1% de los trabajadores de la UGEL 04 consideran adecuado, es decir la directora cuenta con un conjunto de habilidades y saberes que le permite generar nuevos conocimientos y aplicarlos para solucionar un problema, siendo este catalogado como muy adecuado, el 34,1% de ellos manifiestan que es muy adecuado y un 22,8% señalan como inadecuado el desarrollo de esta competencia.

Tabla 17

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital humano en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	39	23.4%
Adecuado	82	49.1%
Muy adecuado	46	27.5%
Total	167	100%

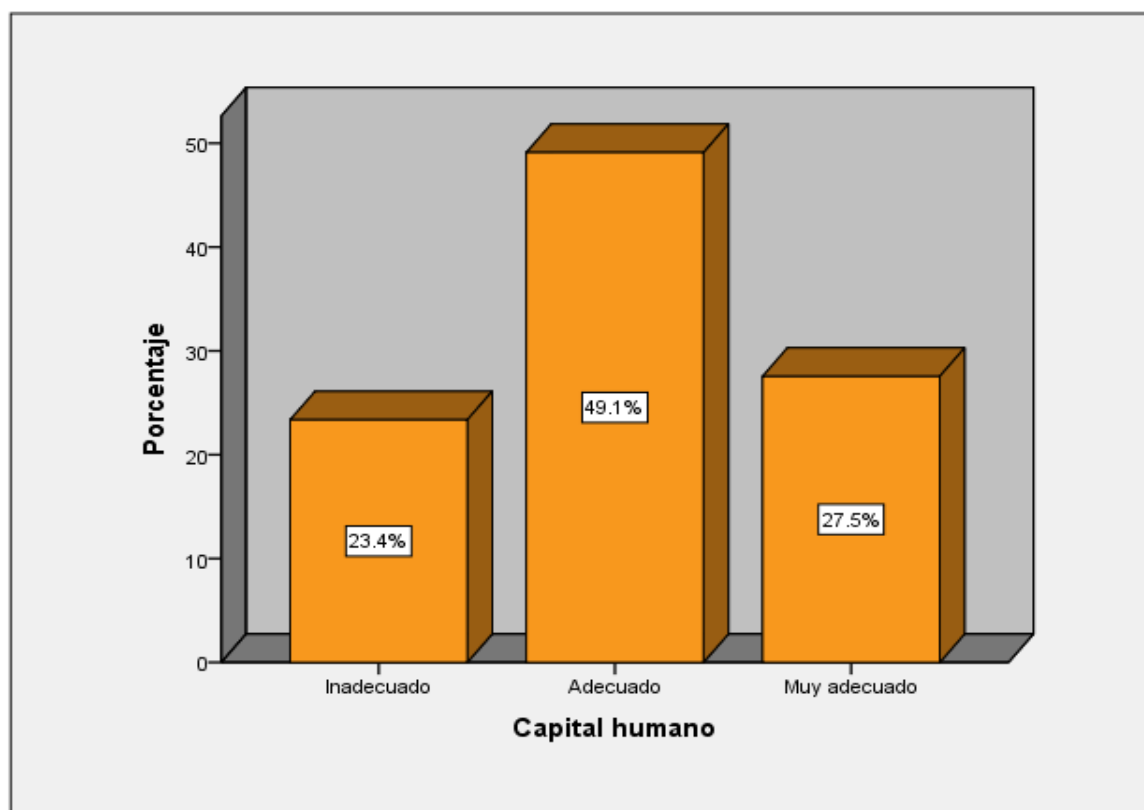


Figura 10. Percepción de la dimensión capital humano.

Con respecto a la dimensión capital humano, se obtuvo que el 49,1% de los trabajadores de la UGEL 04 señalan adecuado el saber y la experiencia con que cuentan la directora para desarrollar una gestión exitosa, el 27,5% de los trabajadores manifiestan como muy adecuado la gestión y un 23,4% señalan como inadecuada las habilidades de gerente.

Tabla 18

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital estructural en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	30	18%
Adecuado	76	45.5%
Muy adecuado	61	36.5%
Total	167	100%

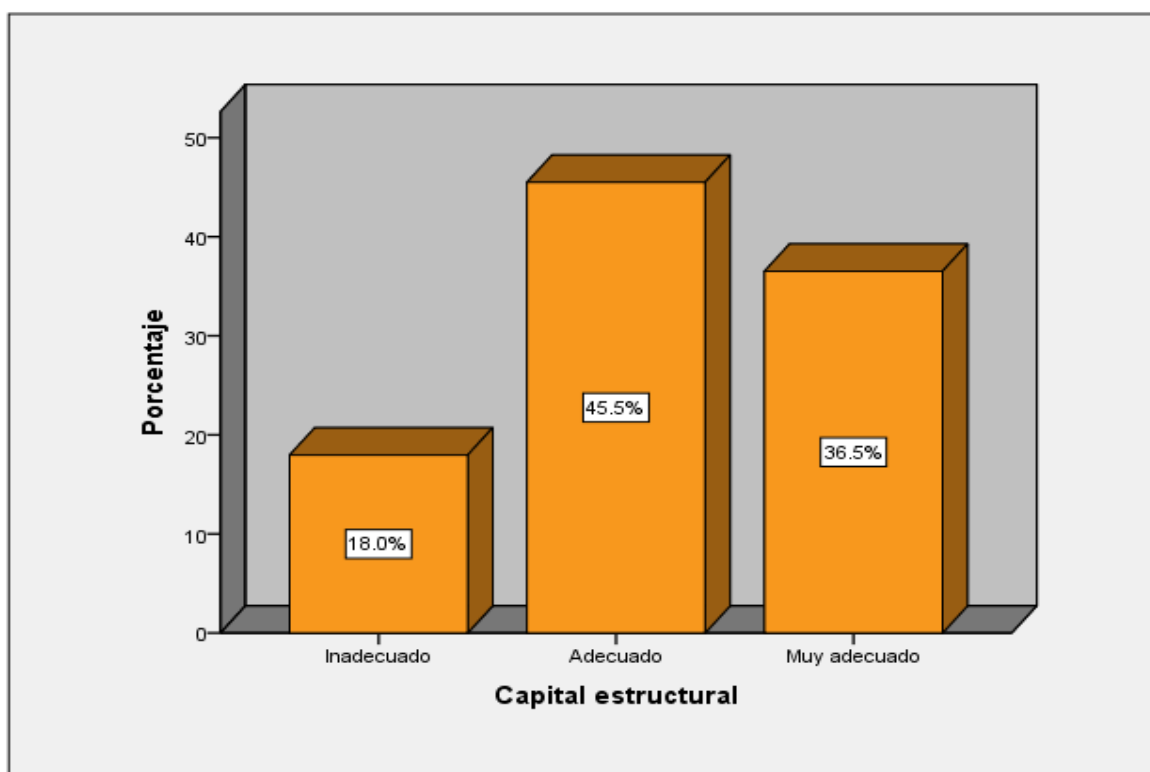


Figura 11. Percepción de la dimensión capital estructural.

Con respecto a la dimensión capital estructural, el 45,5% de los trabajadores de la UGEL 04 manifiestan que es adecuado el conocimiento que posee la organización que le permite el logro de la eficacia y eficiencia de la misma, el 36,5% de ellos manifiestan que es muy adecuado y un 18% la consideran con inadecuada.

Tabla 19

Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la dimensión capital relacional en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado	31	18.6%
Adecuado	76	45.5%
Muy adecuado	60	35.9%
Total	167	100%

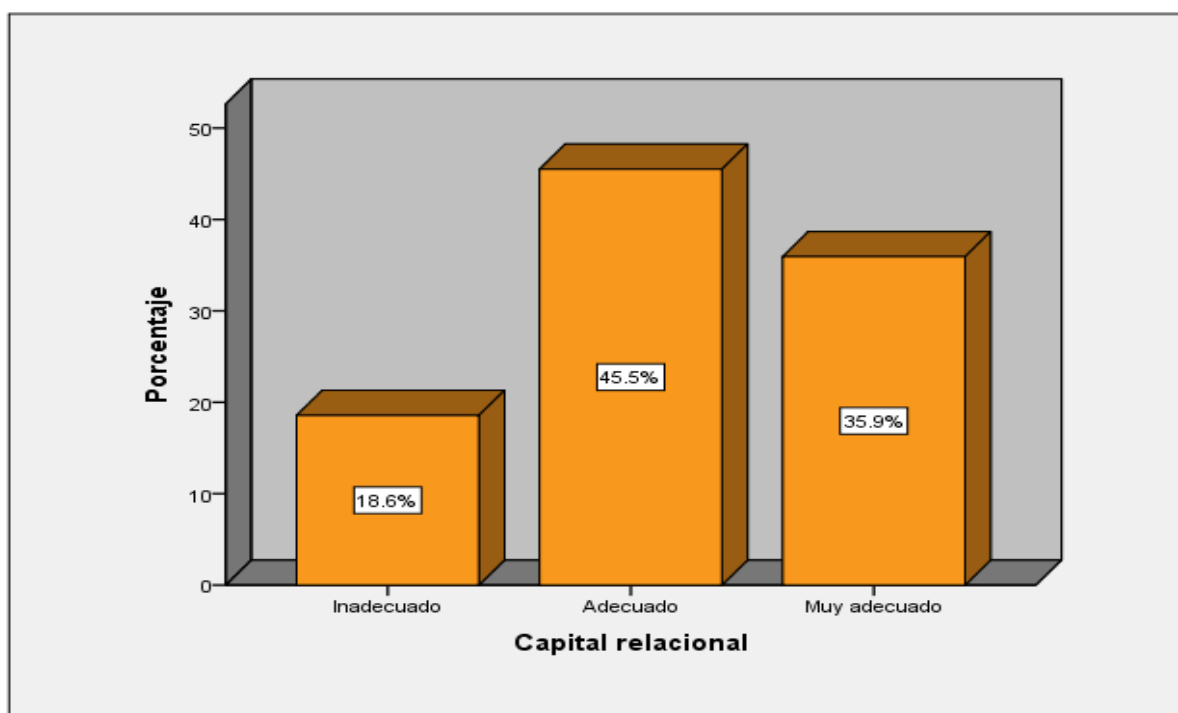


Figura 12. Percepción de la dimensión capital relacional.

Con respecto a la dimensión capital relacional, se obtuvo que el 45,5% de los trabajadores señalen como adecuada la imagen que proyecta la institución, interior y exteriormente, el 35,9% de los trabajadores manifiestan que es muy adecuada esta proyección y un 18,6% señalan que es inadecuado.

3.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H_0 : No existe relación directa entre las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Nivel de significación:

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 20

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre competencias del gerente público y la gestión del conocimiento.

		Competencias del gerente público	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Competencias del gerente público		
	Coefficiente de correlación	1,000	,640**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Gestión del conocimiento		
	Coefficiente de correlación	,640**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,640 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación

directa entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a: Existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Tabla 21

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento.

		Orientación a resultados	Gestión del conocimiento
Orientación a resultados	Coeficiente de correlación	1,000	,809**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
Gestión del conocimiento	Coeficiente de correlación	,809**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,809 significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación directa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a: Existe relación directa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Tabla 22

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento.

		Actitud de servicio	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,376**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Coefficiente de correlación	,376**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,376 significa que existe una correlación positiva baja entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación directa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a: Existe relación directa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Nivel de significación:

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 23

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento.

		Comunicación efectiva	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	,750**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,750 significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 4

H_0 : No existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.

		Trabajo en equipo	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,652**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	,652**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,652 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos trabajo en equipo y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 5

H_0 : No existe relación directa entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Nivel de significación:

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

El nivel de significación “p” es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación “p” no es menor que α , no rechazar H_0

Tabla 25

Relación de la muestra no paramétricas, según rho spearman entre el liderazgo y la gestión del conocimiento.

		Liderazgo	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman			
	Coeficiente de correlación	1,000	,588**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	,588**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,588 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 6

H_0 : No existe relación directa entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Tabla 26

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento.

		Innovación y mejora continua	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Innovación y mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	167
	Gestión del conocimiento	Coefficiente de correlación	,813**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,813 significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Hipótesis específica 7

H_0 : No existe relación directa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

H_a : Existe relación directa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Tabla 27

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento.

		Sentido de urgencia	Gestión del conocimiento
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,362**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	167	167
	Coeficiente de correlación	,362**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	167	167

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

De los resultados que se aprecian en la tabla adjunta se presentan los estadísticos en cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,362 significa que existe una correlación positiva baja entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos trabajo en equipo y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

IV. Discusión

Los resultados obtenidos facilitaron contrastar con la teoría, con los antecedentes y el análisis descriptivo se asemeja con la de Sotomarino y otros (2012) concluyó que entre los logros más importantes que ha tenido el gerente público es el aporte personal bajo el modelo de trabajo en equipo, adecuada ejecución del presupuesto público, mejorar la imagen de la institución, fortalecimiento de la gestión institucional, entre otros. La labor del gerente público no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran. En la presente investigación se finalizó en la presente indagación que la prueba de Rho de Spearman 0,640 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Asimismo en la parte descriptiva se concluyó con respecto a la variable competencias del gerente público, se observó que el 64.1% de los trabajadores de la UGEL 04, manifiestan que es bueno y la gestión del conocimiento, se percibió que el 73.1% de los trabajadores de la UGEL 04 consideran muy adecuado. Asimismo las competencias son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, como lo señala Martha Alles, el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización (SERVIR, 2013, p. 3). Díaz (2007). También la gestión del conocimiento lo entiende como el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimientos y estos aplicarlos para solucionar un problema.

Continuando también se asemeja con la de Banda (2014) concluyó que no es posible evaluar el desempeño de estos asesores pues el Gobierno Regional no cuenta con indicadores de desempeño específicos por oficinas públicas, pues si bien se cuenta con indicadores de desempeño al año 2012.

En la presente investigación se concluyó que la prueba de Rho de Spearman 0,809 significa que existe una correlación positiva fuerte entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la orientación a resultados

y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Alles (2010) manifestó que el ser competente va a generar un desempeño exitoso en el puesto de trabajo y por ende va a conducir a la organización a tener resultados favorables (p.33)

Asimismo hay una similitud con la de Huaranca (2013) concluyó que sí existe relación significativa entre la gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del Triunfo al igual que en sus dimensiones (capital humano, capital relaciona y capital estructural), siendo el capital humano como la más empleada por el director y el capital estructural la menos empleada.

En la presente investigación se concluyó según Rho de Spearman 0,376 significa que existe una correlación positiva baja entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hay una similitud con Guerrero (2010) quien manifestó que los gerentes públicos que tienen prácticas tradicionales, obsoletas, en la actualidad no funcionan. Pero también el contar con gerentes jóvenes, novatos, se corre el riesgo que realice una gestión gerencial deficiente. Aquí se hace indispensable recurrir a los programas de capacitaciones.

En la presente investigación se arribó a que la prueba de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es 0,750 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Asimismo se encuentra semejanza con Lacoviello (2011) quien concluyó que la gestión del empleo se ha visto fortalecida por la mejor calidad de los reclutamientos y concursos; entonces formular claramente las bases de los concursos en donde se exponga los conocimientos y habilidades a requerir, contribuye a contar con el trabajador más pertinente. Además los sistemas de

información existentes en la actualidad ayudaran a mantener la comunicación oportuna y efectiva entre los trabajadores.

Encontramos también similitud con Hernández (2014) quien refirió que la gerencia pública que oferta una administración pública eficaz y eficiente es aquella que intenta cambiar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales creando nuevas reglas de operación. Hay que modelar el pensamiento de los funcionarios públicos para volverlos congruentes con su lógica gerencial; involucrarlos en nuevas formas de orden piensen y control, basada en incentivos y reglas bien establecidas para su labor.

En la presente investigación se concluyó que Rho de Spearman 0,652 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, Se encuentra concordancia con lo planteado por Arambarri (2012) quien señaló que si se incentiva la cohesión grupal aumentará la satisfacción y la calidad del trabajo; consideró que el conocimiento debe darse en forma dinámica y se hace necesario establecer el trabajo colaborativo.

2017. Servir (2013) precisó que: “Es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento” (p.29). Otro tema pendiente es la persistente inequidad salarial (producto en gran parte de la dispersión normativa), la cual impacta en el corazón del sistema, sobre todo cuando se está intentando construir un sistema centrado en el mérito, aprendizaje y vocación de servicio.

En la presente indagación se arribó a que el Rho de Spearman 0,588 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre innovación y mejora en la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas,

2017. Hernández (2014) refirió que la gerencia pública que oferta una administración pública eficaz y eficiente es aquella que intenta cambiar el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales creando nuevas reglas de operación.

En la presente investigación se concluyó según Rho de Spearman 0,588 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Hernández (2014) refirió que hay que modelar el pensamiento de los funcionarios públicos para volverlos congruentes con la lógica gerencial e involucrarlos en nuevas formas de orden y control, es una capacidad que debe estar presente en todo gerente público a fin de poder influir en otros y posuysos los objetivos de la institución entre todos sus integrantes

En la presente indagación se arribó a que el Rho de Spearman 0,362 significa que existe una correlación positiva baja entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Vargas (2010) manifestó que la gerencia pública debe incorporar técnicas y conceptos que han tenido éxito en el sector privado con una gran dosis de creatividad y adaptado al sistema de valores vigentes. Servir (2013) puntualizó que implica la capacidad para reconocer prioritariamente las actividades y proyectos a atender para alcanzar su realización oportuna.

V. Conclusiones

- Primera: Se estableció un nivel bueno en la competencia del gerente público y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.640; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Segunda: Se estableció un nivel bueno en la orientación a resultados y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.809; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Tercera: Se estableció un nivel bueno en comunicación efectiva y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.376; en consecuencia es una correlación positiva baja; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Cuarta: Se estableció un nivel bueno en la actitud de servicio y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la comunicación efectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.750; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Quinta: Se estableció un nivel regular en trabajo en equipo y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.652; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

- Sexta: Se estableció un nivel bueno en la innovación y mejora en el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la innovación y mejora en la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.588; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Séptima: Se estableció un nivel bueno en la dimensión liderazgo y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.813; en consecuencia es una correlación alta; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.
- Octava: Se estableció un nivel bueno en sentido de urgencia y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, siendo el valor de 0.362; en consecuencia es una correlación positiva baja; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

VI. Recomendaciones

- Primera.** Se recomienda a los jefes del UGEL 04, alentarlos a seguir trabajando en equipo en donde comparten ideales y metas de mejora continua a fin de lograr la satisfacción de su labor desempeñada y de su propia realización, los que los hace eficientes.
- Segunda.** Se recomienda a los colaboradores de cada área de gestión anteponer la atención a las necesidades de relacionarse y comunicarse oportunamente con las personas en cualquier actividad laboral es lo que conduce al éxito a toda gestión pública.
- Tercera.** Se recomienda a los trabajadores que la transparencia en el actuar debe prevalecer en todas las actividades a ejecutarse lo que los hará actuar con energía y creatividad para el surgimiento de la institución pública.
- Cuarta.** Se recomienda a la UGEL 04, establecer protocolos de comunicación que permita integrar las distintas áreas de trabajo de las UGEL 04, a fin de poder brindar una información uniforme y efectiva en el tiempo. De tal modo que los tramites que realizan los administrados puedan ser atendidos en los plazos oportunos.
- Quinta.** Se recomienda Servir al momento de seleccionar a los Gerentes Públicos debe evaluar que dichos profesionales reúnan las condiciones para poder realizar trabajos en equipo en la UGEL 04, de tal manera que los colaboradores puedan realizar su trabajo de manera conjunta y persiguiendo un solo objetivo que es de servir al ciudadano.
- Sexta.** Se recomienda a Servir y Minedu deben establecer mecanismos que permitan ubicar en los cargos de jefatura a profesionales competentes que además de contar con los perfiles profesionales y de conocimientos del sector educación, sean líderes trascendentales que puedan ser modelo para con sus colaboradores.

- Séptima.** Se recomienda al Minedu debe reconocer el esfuerzo de los trabajadores de las UGEL 04, especialmente de aquellos que implementen una serie de mejoras que contribuyan a mejorar la calidad del servicio, asimismo se establezcan incentivos para reconocer y premiar las iniciativas de innovación y mejora.
- Quinta.** Se recomienda a la UGEL 04, deberán propiciar reuniones de coordinación con las diferentes áreas para que los trabajadores puedan tener presente los objetivos trazados por la entidad, para lo cual las políticas nacionales, sectoriales, regionales, locales e institucionales deben estar articuladas y enmarcarse al cumplimiento de metas y objetivos.

VII. Referencias

- Alles, M. (2010). *Desarrollo de Talento Humano*. Basado en competencia. México: Granica S.A.
- Angulo, E. y Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Negotium.org.ve*, 11(4) 38-51.
- Banda, G. (2014) *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el fondo de apoyo gerencial de la presidencia del gobierno regional de Arequipa*. Revista de investigación. Arequipa. En: <http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2015/03/Calidad-de-gobierno.pdf>
- Benavides, O. (2002). *Competencia y Competitividad*. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Díaz, L. (2007). *Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas*. Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN Bogotá, Colombia.
- Duque, F. (2006) *El gerente público: un profesional indispensable para el desarrollo*. Chile. Cuadernos ebape.br. En <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a04>.
- Esparch N. (2012) Ventanas de oportunidad. El caso de la reforma del servicio civil. <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/AI3a.pdf> 31072012.

- Guerra, S. (2008). *Principios y competencias del líder transformacional en instituciones educativas*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Guerrero, O. (2010) *Los gerentes públicos pintados por sí mismos*. La Jornada UNAM. En <http://www.omarguerrero.org/articulos/losgerentespublicos.pdf>.
- Gordón, J. (2000) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Hernández, A. (2014) *¿De burócratas a gerentes públicos? El yo ideal organizacional*. Revista de la UNAM. En <http://revistas.unam.mx/index.php/multidisciplina/article/view/27806>
- Hernández, M. C. (2010). *Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la Gerencia de gestión documental y centro de servicios Compartidos del grupo Bancolombia en Medellín*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Antioquia, Medellín. Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Editores.
- Huaranca, H. (2013). *La gestión del conocimiento y su impacto en la calidad del desempeño docente de las instituciones educativas nivel primario de Villa María del triunfo*. (Tesis de maestría). Universidad Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta.
- Lacoviello, M. (2011) *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Banco Inramericano de Desarrollo. En <http://publications.iadb.org/handle/11319/6618?locale-attribute=es>.

- Longo, F. (2005) *Diagnóstico Institucional Comparado de Sistemas de Servicio Civil: Informe Final De Síntesis*. Lima.
- Motta, P. (1993) *La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes*. Bogotá; TM Editores.
- Montaño, L. (2007) “Nuevos modelos organizacionales y violencia en el trabajo”, en Florencia Peña, *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, México, EÓN-SEDISEM-UAM Azcapotzalco,
- Navarro, A. (2013) *La gerencia social y el nuevo paradigma de gerencia*. En <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000170.pdf>.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008
- Quintana, A., Montgomery, W., Malaver, C. y Ruiz, G. (2011). Estilos explicativos y habilidades para la gestión de negociación de conflictos en adolescentes espectadores de violencia entre pares (bullying). IIPSI – Universidad Nacional mayor de San Marcos.
- RAE. (2015). *DEL – gestión*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>.
- Rodríguez, M., García, F., Pérez, M. y Castillo, J. (2010). La gestión del conocimiento, factor estratégico para el desarrollo. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/02v13n23.pdf
- Sánchez, H, y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Editorial Mantaro.

SERVIR (2013). *Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 161-2013-SERVIR/PE.*

Normas para la formulación del manual de perfiles de puestos – MPP. 27 de setiembre

Sotomarin, N. y otros (2012) *Consultoría para la evaluación del diseño, proceso y resultados del cuerpo de gerentes públicos*. Lima; GOVERNA SAC. En <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Gerentes-Publicos/Informe-Governa-Evaluaci%C3%B3n-CGGPP.pdf>

Tobón, S. (2006) *Formación Basada en Competencias*. (2ª Ed.) Ecoediciones.

Zapata, A. (2014) La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones. En <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12253/1/Ensayo%20VF.pdf>.

Anexo

Anexo 1

Artículo Científico

Competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de

UGEL 04, Comas, 2017.

Ana María Campos Villar

ana_6627@hotmail.com

Resumen

En la presente investigación el objetivo fue determinar la relación entre las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, la muestra estuvo conformada por 167 trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017 y el tipo de muestreo es probabilística estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad y demostró alta confiabilidad.

Los resultados de las competencias del gerente público el 64,1% de los trabajadores de la UGEL 04, manifiestan bueno y la gestión del conocimiento, se observó que el 73,1% de los trabajadores de la UGEL 04 consideran muy adecuado. Asimismo el cuanto al grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman 0,640 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la

hipótesis alterna, existe relación directa entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

Palabras claves: Competencias del gerente público, la gestión del conocimiento, capital humano, capital estructural y capital relacional.

Abstract

In the present study objective was to determine the relationship between the competence of the public Manager and the management of knowledge workers in UGEL 04, commas, 2017. The type of investigation was substantive descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The population was formed by 294 workers UGEL 04, Comas, 2017, the sample was comprised of 167 workers UGEL 04, Comas, 2017 and the type of sample is stratified probability. The technique employed to collect information was survey and data collection instruments were of questionnaires that were properly validated through expert opinions and determining its reliability and demonstrated high reliability. The results of the powers of the public Manager 64.1% of the workers of the UGEL 04, manifest good and knowledge management, it was noted that 73.1% of the workers of the UGEL 04 considered very suitable. The terms of the degree of correlation between the variables determined by the Spearman Rho 0,640 also means that there is a positive correlation between variables, against the (degree of statistical significance) moderate $p < 0,05$, so we reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis, there is a direct relationship between the competence of the public Manager and the management of knowledge workers in UGEL 04 Comas, 2017.

Key words: competences of the public Manager, the management of knowledge, human capital, structural capital and relational capital.

Introducción

Asimismo se consideró el hallazgo de Sotomarino y otros (2012) realizaron un estudio titulado *Consultoría para la evaluación del diseño, proceso y resultados del cuerpo de gerentes públicos*". Este trabajo tuvo como objetivo analizar y evaluar los procesos y los resultados del Cuerpo de Gerente Públicos (CGP), se basó a un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptiva y el diseño no experimental, se basó a un enfoque cuantitativo, el diseño no experimental. Asimismo fueron destacados a entidades de todos los niveles de gobierno; las técnicas de recojo de información fueron la revisión documental y entrevistas a 7 funcionarios de SERVIR, encuestas a 142 gerentes públicos y 21 jefes de gerentes públicos. Entre los principales resultados del estudio se encuentra que entre los logros más importantes que ha tenido el gerente público es el aporte personal bajo el modelo de trabajo en equipo, adecuada ejecución del presupuesto público, mejorar la imagen de la institución, fortalecimiento de la gestión institucional, entre otros. La labor de los gerentes públicos no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran.

Banda (2014) realizó una investigación titulada *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el fondo de apoyo gerencial de la presidencia del gobierno regional de Arequipa*. Este trabajo presenta un análisis de la calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el sistema de Fondo de Apoyo Gerencial (FAG) del Gobierno Regional de Arequipa desde el año 2011 al 2014. Asimismo en la investigación se basó a un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica y de diseño no experimental, población fue censal, la técnica que utilizó fue una encuesta de tipo cuestionario. Los principales resultados a los que arriba el estudio: Es conveniente resaltar que muchos de los cuestionamientos de la opinión pública a las autoridades del gobierno regional sobre el personal de asesores y gerentes del FAG, están motivados por la

ausencia o desconocimiento de las funciones que son asignadas por la presidencia del gobierno regional a su personal de confianza. También podemos concluir que no es posible evaluar el desempeño de estos asesores pues el Gobierno Regional no cuenta con indicadores de desempeño específicos por oficinas públicas, pues si bien se cuenta con indicadores de desempeño al año 2012.

Se basó a la teoría de Alles (2010) manifestó: “Competencia hace referencia a las características de personalidad, de venidas de comportamiento, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p. 33).

El ser competente implica al talento y este último está dividido en las siguientes competencias: (Adaptabilidad al cambio, innovación, cosmopolitismo, desarrollo de personas, liderazgo, comunicación, dirección de equipo, entrepreneurial, ética, prudencia, justicia, temple.

Para la gestión del conocimiento se consideró a Minakata (2009) es uno de los primeros autores que focaliza la gestión del conocimiento desde una visión netamente educativa. Para él, los sistemas educativos que, a partir del siglo pasado, se convierten en una de las piezas angulares del desarrollo económico y social de los estados nacionales, hoy se encuentran inmersos en las transformaciones de la sociedad del conocimiento y de la economía del conocimiento. Estas transformaciones están trastocando la índole de una escuela que se organizó y desarrolló a fines del siglo xix y primera mitad del siglo XX para dar respuesta a las entonces emergentes sociedades industriales modernas

La gestión del conocimiento según el enfoque holístico

Desde los inicios de las comunidades y, luego, las organizaciones, siempre ha existido un factor común pero relevante entre ellas: el conocimiento. A pesar de la evolución y desarrollo de las organizaciones para su perfección, el conocimiento es permanente en ellos; por lo tanto, la adquisición de conocimientos eficaces ha sido vital para la vigencia

de dichas organizaciones. A partir del enfoque holístico, son varios los modelos, pero teniendo en consideración la naturaleza de la tesis (La gestión del conocimiento del directivo en el manejo de conflictos), se asumirá el modelo Andersen (como se citó en Angulo y Negrón, 2008).

Andersen (como se citó en Angulo y Negrón (2008) enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional. La primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento. Andersen, reconoce además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

Así también, Drucker, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), definió que el conocimiento es otro recurso más de los ya acostumbrados y muy tradicionales factores de producción como la tierra, el trabajo o el capital, sino ahora es el único recurso válido y estratégico en el presente (p. 5).

Del mismo modo, Tofler, citado por Nonaka y Takeuchi (1999), sostuvo que el conocimiento es la fuente primaria de poder de estos tiempos y, además, de más alta calidad y la clave para los cambios que se darán en el seno de un Estado (p. 5). No es de extrañar, pues, que la información y el conocimiento están produciendo grandes transformaciones a nivel social (revoluciones y movilizaciones), estatal (reformas para consolidar un gobierno electrónico y abierto) y empresarial (innovación y gestión del conocimiento). El tipo de investigación fue sustantiva del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 294 trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, la muestra estuvo conformada por 167

trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017 y el tipo de muestreo es probabilística estratificado. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de cuestionarios que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad y demostró alta confiabilidad.

Discusión

Los resultados obtenidos facilitaron contrastar con la teoría, con los antecedentes y el análisis descriptivo se asemeja con la de Sotomarino y otros (2012) concluyó que entre los logros más importantes que ha tenido el gerente público es el aporte personal bajo el modelo de trabajo en equipo, adecuada ejecución del presupuesto público, mejorar la imagen de la institución, fortalecimiento de la gestión institucional, entre otros. La labor de los gerentes públicos no solo tiene impacto en resultados objetivos de gestión, sino también tiene un impacto en el personal de las entidades donde laboran. En la presente investigación se finalizó en la presente indagación que la prueba de Rho de Spearman 0,640 significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre las competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Asimismo en la parte descriptiva se concluyó con respecto a la variable competencias del gerente público, se observó que el 64.1% de los trabajadores de la UGEL 04, manifiestan que es bueno y la gestión del conocimiento, se percibió que el 73.1% de los trabajadores de la UGEL 04 consideran muy adecuado. Asimismo las competencias son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, que involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el

factor diferenciador dentro de una organización (SERVIR, 2013, p. 3). Díaz (2007). También la gestión del conocimiento lo entiende como el conjunto de habilidades y saberes que tiene la persona para generar nuevos conocimiento y estos aplicarlos para solucionar un problema.

Continuando también se asemeja con la de Banda (2014) concluyó que no es posible evaluar el desempeño de estos asesores pues el Gobierno Regional no cuenta con indicadores de desempeño específicos por oficinas públicas, pues si bien se cuenta con indicadores de desempeño al año 2012. En la presente investigación se concluyó que la prueba de Rho de Spearman 0,809 significa que existe una correlación positiva alta entre las variables, frente al (grado de significación estadística) $p < 0,05$, por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017. Alles (2010) manifestó: “Competencia hace referencia a las características de personalidad, de venidas de comportamiento, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (p. 33).

Conclusiones.

Se estableció un nivel bueno en la competencia del gerente público y el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017, siendo el valor de 0.640; en consecuencia es una correlación moderada; a su vez existiendo también una correlación a nivel de la población; puesto que $p < 0.05$.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Desarrollo de Talento Humano*. Basado en competencia. México: Granica S.A.
- Angulo, E. y Negrón, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Negotium.org.ve*, 11(4) 38-51.
- Banda, G. (2014) *Calidad de gobierno en los asesores y gerentes contratados bajo el fondo de apoyo gerencial de la presidencia del gobierno regional de Arequipa*. Revista de investigación. Arequipa. En: <http://ucsp.edu.pe/investigacion/wp-content/uploads/2015/03/Calidad-de-gobierno.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Minakata, A. (2009). Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. *Sinéctica*, 32. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2009000100008
- Sotomarino, N. y otros (2012) *Consultoría para la evaluación del diseño, proceso y resultados del cuerpo de gerentes públicos*. Lima; GOVERNA SAC. En <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Gerentes-Publicos/Informe-Governa-Evaluaci%C3%B3n-CGGPP.pdf>

Anexo 2: Matriz de consistencia

Título: Competencias del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
Problema General ¿Cuál es la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017? Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017? ¿Cuál es la relación entre la actitud de servicio y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017? ¿Cuál es la relación entre la comunicación afectiva y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017? ¿Cuál es la relación entre el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Objetivo General Determinar la relación entre las competencia del gerente público y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Hipótesis General Existe relación positiva entre las competencias gerenciales y la toma de decisiones en los trabajadores de la unidad de administración de Foncodes, distrito de San Isidro, 2017.	Variable 1: Competencias del gerente público				
	Objetivos Específicos Identificar la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Hipótesis Específicos Existe relación directa entre la orientación a resultados y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Orientación a resultados	Cumplimiento eficiente de los objetivos y funciones	1-4	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo Regular Bueno
			Comunicación efectiva	Capacidad de escucha Comunicación pertinente	5-8		
			Actitud de servicio	Identifica necesidades	9-12		
			Trabajo en equipo	Cohesiona los grupos de trabajo	13-16		
			Innovación y mejora	Generación de oportunidades de mejora.	17-20		
			Liderazgo	Visión compartida Compromiso personal	21-24		
			Sentido de urgencia	Prioriza acciones. Perseverancia para el logro de objetivos.	25-28		
	Variable 2: Gestión del conocimiento						
	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango		
	Capital Humano	El directivo es un modelo. Interacción directivo – personal. El director como agente motivador	1, 2, 3, 4	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Inadecuado Adecuado Muy adecuado		
			5, 6, 7, 8				
			9, 10, 11				

¿Cuál es la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Establecer la relación entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	equipo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Capital Estructural	Actividades. Metas estratégicas. Asimilación de nuevos conocimientos.	12,13,14 15,16, 17 18, 19, 20, 21, 22
¿Cuál es la relación entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Determinar la relación entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Existe relación directa entre liderazgo y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Capital Relacional	Cooperación interinstitucional Comunicación de los trabajadores	23,24,25,26,27,28
¿Cuál es la relación entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017?	Determinar la relación entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.	Existe relación directa entre la innovación y mejora continua y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.			
		Existe relación directa entre el sentido de urgencia y la gestión del conocimiento en los trabajadores de UGEL 04, Comas, 2017.			
METODOLOGÍA Tipo de investigación: Es sustantiva Diseño: No experimental Método: Hipotético deductivo Población: 10'2 trabajadores Muestra: Censo Muestreo: No probabilística					

UCV
UNIVERSIDAD
CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

INSTRUCCIONES: Estimados trabajadores, la presente encuesta, forma parte de una investigación que tiene por finalidad obtener información relevante. Por tal motivo le pedimos leer con atención y marcar solo una alternativa como respuesta a cada pregunta. Este cuestionario es de carácter anónimo y reservado.

Género: M () F ()

MARCA UNA (X) EN EL RECUADRO TU RESPUESTA SEGÚN LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORES:

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE					
	1	2	3	4	5					
	DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS					N	C	AV	CS	S
						1	2	3	4	5
1	Orienta la conducta del personal hacia metas específicas									
2	Orienta al personal en cuanto roles y funciones que deben cumplir.									
3	Promueve el cumplimiento eficiente de los objetivos.									
4	Orienta al personal sobre el cumplimiento oportuno de sus funciones.									
	DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA					1	2	3	4	5
5	Escucha opiniones de los demás trabajadores									
6	Promueve diálogos alturados en la organización									
7	Promueve el diálogo para buscar consenso en la tomar una decisión.									
8	Comunica al personal una decisión tomada, antes de ejecutarla									
	DIMENSIÓN 3: ACTITUD DE SERVICIO					1	2	3	4	5
9	Está atento a las necesidades de los usuarios externos									
10	Está atento a las necesidades de los usuarios internos									
11	Busca solución oportuna a las necesidades de los usuarios									
12	Está dispuesto a colaborar con los usuarios que lo solicitan.									
	DIMENSIÓN 4: TRABAJO EN EQUIPO					1	2	3	4	5
13	Busca la cohesión entre los miembros de la organización									
14	Mantiene una actitud positiva con el personal de la organización									
15	Logra que los miembros de la organización ejecuten las decisiones en forma integrada.									
16	Promueve la unión para realizar el trabajo en forma conjunta									
	DIMENSIÓN 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA					1	2	3	4	5
17	Genera espacios de aprendizaje para los trabajadores									
18	Apoya las iniciativas de desarrollo profesional de los miembros.									
19	Busca replicar experiencias exitosas en la organización									
20	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones.									
	DIMENSIÓN 6: LIDERAZGO					1	2	3	4	5
21	Promueve una visión compartida entre todos los miembros									
22	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los objetivos institucionales.									

23	Dirige el trabajo del personal					
24	Sugiere acciones correctivas					
	DIMENSIÓN 7: SENTIDO DE URGENCIA	1	2	3	4	5
25	Prioriza la ejecución de actividad urgentes					
26	Con su ejemplo fomenta el trabajo fuera del horario con el fin de lograr objetivos urgentes.					
27	Fomenta perseverancia en el trabajo para el logro de objetivos					
28	Mantiene visible el objetivo priorizado.					

¡Gracias por su participación!

CUESTIONARIO DEL GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Estimado trabajadores de la UGEL, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de la información acerca de la gestión del conocimiento. El cuestionario es anónimo. Por favor, responda con sinceridad. **Los ítems están dirigidos con respecto a las acciones que realiza el director la UGEL.**

INSTRUCCIONES: lea con atención el siguiente cuestionario y conteste las preguntas marcando con una "X" en un solo recuadro. La escala de calificación es la siguiente:

Siempre = 5	Casi nunca = 2	Casi siempre = 4
Nunca = 1	A veces = 3	

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
Dimensión 1. Capital humano					
1. El directivo es un modelo para los nuevos trabajadores.					
2. El directivo es un modelo para los trabajadores que laboran más de dos años.					
3. La opinión del director es bien aceptada por los trabajadores.					
4. Los trabajadores tratan de practicar las acciones del directivo.					
5. El director motiva a los trabajadores para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos.					
6. Existe una comunicación fluida entre el director y el personal que labora.					
7. El director intercambia conocimientos con el personal que labora.					
8. El director planifica reuniones para intercambiar conocimientos con los trabajadores.					
9. El director motiva para que los trabajadores participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la UGEL.					
10. El director motiva a los trabajadores que participen en cursos de capacitación y actualización.					
11. El director es el mayor agente motivador de la UGEL.					
Dimensión 2. Capital estructural					
12. La UGEL adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.) para el uso del personal.					
13. La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico.					
14. La UGEL frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el					

desarrollo del trabajo pedagógico eficiente.					
15. La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación para mejorar la infraestructura de su ambiente.					
16. El director, cumple sus objetivos a corto plazo de manera sistemática y organizada.					
17. La UGEL, a través del director, cumple sus objetivos de largo plazo de manera sistemática.					
18. El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la misión de la misma.					
19. El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la visión de la misma.					
20. Los trabajadores de la UGEL son considerados para participar en capacitaciones.					
21. Los trabajadores nuevos tienen las mismas oportunidades para recibir capacitaciones.					
22. El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.					
Dimensión 3. Capital relacional					
23. La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines).					
24. La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores).					
25. El director promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares.					
26. El director promueve charlas y conferencias con el apoyo de otras entidades similares.					
27. Los miembros de la UGEL comparten conocimientos para solucionar problemas.					
28. El director promueve que los trabajadores nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria.					

Base de dato de las competencias del gerente público

	COMPETENCIAS GERENCIALES																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
2	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3
3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5
4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
6	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
7	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
8	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
9	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5
10	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
11	1	1	1	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	1	3	4	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2
12	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	5	5	2	3	4	5	5	3	5	5	2	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5	5	4	3
14	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	2	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5
15	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
16	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
17	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	1	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
18	3	4	5	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
19	4	5	3	3	4	3	4	4	5	5	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
20	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	5

Resultado de la prueba piloto de las competencias del gerente público

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	28

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	98,5500	253,208	,675	,947
VAR00002	97,8500	247,503	,764	,946
VAR00003	98,7500	261,145	,304	,951
VAR00004	98,4000	254,884	,587	,948
VAR00005	98,1500	252,345	,763	,946
VAR00006	98,4000	245,937	,765	,946
VAR00007	97,9000	254,937	,714	,947
VAR00008	99,0500	272,050	,017	,952
VAR00009	98,1000	261,779	,457	,949
VAR00010	98,1500	253,608	,616	,948
VAR00011	100,0000	282,632	-,279	,959
VAR00012	98,1000	250,516	,746	,946
VAR00013	98,6000	251,200	,747	,946
VAR00014	98,1500	257,818	,549	,948
VAR00015	98,9500	252,997	,646	,947
VAR00016	98,6000	246,358	,818	,945
VAR00017	98,3500	250,976	,736	,946
VAR00018	98,4000	261,621	,416	,949
VAR00019	98,5000	256,474	,663	,947
VAR00020	98,3500	241,187	,924	,944
VAR00021	98,3000	244,747	,867	,945
VAR00022	98,7500	258,408	,588	,948
VAR00023	98,6000	251,832	,854	,946
VAR00024	98,0500	251,524	,688	,947
VAR00025	98,3000	244,747	,867	,945
VAR00026	98,7500	258,408	,588	,948
VAR00027	98,6000	251,832	,854	,946
VAR00028	98,0500	251,524	,688	,947

Base de dato de la gestión del conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	5	3	1	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4
2	5	4	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	4	1	3	5	4	1	3	5	4
3	1	1	1	1	1	3	1	5	4	5	4	5	5	1	3	5	1	5	5	5	1	1	5	5	1	1	5	5
4	5	3	2	5	4	2	3	5	4	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
5	2	2	1	1	1	1	1	2	3	5	3	5	1	1	4	3	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
6	4	3	2	3	2	1	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7	3	2	1	2	2	1	2	3	3	4	3	4	2	1	4	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2
8	5	2	1	3	1	5	1	5	5	5	5	5	2	2	3	5	3	5	1	5	3	4	1	5	3	4	1	5
9	2	1	1	2	1	2	1	3	2	5	2	5	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1
10	4	3	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
11	3	3	1	3	1	1	1	2	5	5	5	5	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
12	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	5	5	2	3	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
13	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	2	2	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	5	4	2	3	3	2	2	5	5	5	5	5	1	2	3	4	2	3	3	5	2	3	3	5	2	3	3	5
16	5	3	1	5	1	1	3	2	4	5	4	5	1	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	2	3	4
17	5	4	2	3	3	3	4	5	4	5	4	5	3	3	3	5	2	3	5	5	3	4	5	5	3	4	5	5
18	4	2	1	5	2	3	2	3	4	5	4	5	2	3	3	3	1	2	5	5	3	2	5	5	3	2	5	5
19	5	3	3	1	3	3	4	5	4	4	4	4	3	1	3	5	3	3	4	1	4	4	4	1	4	4	4	1
20	4	3	2	2	1	1	3	4	2	2	2	2	1	1	1	4	2	5	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1

Resultado de la prueba piloto de la gestión del conocimiento

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	28

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	86,0000	404,000	,572	,938
VAR00002	87,2000	413,642	,520	,938
VAR00003	88,2500	417,566	,402	,939
VAR00004	86,6500	395,292	,602	,938
VAR00005	87,6000	394,568	,647	,937
VAR00006	87,7000	409,379	,476	,939
VAR00007	87,3500	402,239	,580	,938
VAR00008	86,0000	401,895	,642	,937
VAR00009	86,0000	405,684	,682	,937
VAR00010	85,3500	420,239	,412	,939
VAR00011	86,0000	405,684	,682	,937
VAR00012	85,3500	420,239	,412	,939
VAR00013	87,4500	406,997	,448	,939
VAR00014	87,9500	401,208	,738	,936
VAR00015	86,7500	404,092	,597	,938
VAR00016	86,2000	387,958	,766	,935
VAR00017	87,8500	421,818	,279	,941
VAR00018	86,2500	410,618	,435	,939
VAR00019	86,5000	398,789	,646	,937
VAR00020	86,4000	392,779	,681	,936
VAR00021	87,4500	410,050	,420	,940
VAR00022	87,2500	395,145	,765	,936
VAR00023	86,5000	398,789	,646	,937
VAR00024	86,4000	392,779	,681	,936
VAR00025	87,4500	410,050	,420	,940
VAR00026	87,2500	395,145	,765	,936
VAR00027	86,5000	398,789	,646	,937
VAR00028	86,4000	392,779	,681	,936

Anexo 4

Certificados de validez de contenido

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA DEL GERENTE PÚBLICO

CERCA DE LA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMPETENCIA DEL GERENTE PÚBLICO								
Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS								
1	Orienta la conducta del personal hacia metas específicas	/		/		/		
2	Orienta al personal en cuanto roles y funciones que deben cumplir.	/		/		/		
3	Promueve el cumplimiento eficiente de los objetivos.	/		/		/		
4	Orienta al personal sobre el cumplimiento oportuno de sus funciones.	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA								
5	Escucha opiniones de los demás trabajadores	/	No	/	No	/	No	
6	Promueve diálogos alturados en la organización	/		/		/		
7	Promueve el diálogo para buscar consenso en la tomar una decisión.	/		/		/		
8	Comunica al personal una decisión tomada, antes de ejecutarla	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: ACTITUD DE SERVICIO								
9	Está atento a las necesidades de los usuarios externos	/	No	/	No	/	No	
10	Está atento a las necesidades de los usuarios internos	/		/		/		
11	Busca solución oportuna a las necesidades de los usuarios	/		/		/		
12	Está dispuesto a colaborar con los usuarios que lo solicitan.	/		/		/		
DIMENSIÓN 4: TRABAJO EN EQUIPO								
13	Busca la cohesión entre los miembros de la organización	/	No	/	No	/	No	
14	Mantiene una actitud positiva con el personal de la organización	/		/		/		
15	Logra que los miembros de la organización ejecuten las decisiones en forma integrada.	/		/		/		
16	Promueve la unión para realizar el trabajo en forma conjunta	/		/		/		
DIMENSIÓN 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA								
17	Genera espacios de aprendizaje para los trabajadores	/	No	/	No	/	No	
18	Apoya las iniciativas de desarrollo profesional de los miembros.	/		/		/		
19	Busca replicar experiencias exitosas en la organización	/		/		/		

20	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 6: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Promueve una visión compartida entre todos los miembros	/		/		/		
22	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los objetivos institucionales.	/		/		/		
23	Dirige el trabajo del personal	/		/		/		
24	Sugiere acciones correctivas	/		/		/		
	DIMENSIÓN 7: SENTIDO DE URGENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Prioriza la ejecución de actividad urgentes	/		/		/		
26	Con su ejemplo fomenta el trabajo fuera del horario con el fin de lograr objetivos urgentes.	/		/		/		
27	Fomenta perseverancia en el trabajo para el logro de objetivos	/		/		/		
28	Mantiene visible el objetivo priorizado.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Diestra Salinas Fortunato DNI: 06813515

Especialidad del validador: Dr. En Ciencias de la Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....23 de03 del 20.....17

Dr. Fortunato Diestra Salinas
Docente Universitario

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1. Capital humano							
1	El directivo es un modelo para los nuevos trabajadores.	/		/		/		
2	El directivo es un modelo para los trabajadores que laboran más de dos años.	/		/		/		
3	La opinión del director es bien aceptada por los trabajadores.	/		/		/		
4	Los trabajadores tratan de practicar las acciones del directivo.	/		/		/		
5	El director motiva a los trabajadores para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos.	/		/		/		
6	Existe una comunicación fluida entre el director y el personal que labora.	/		/		/		
7	El director intercambia conocimientos con el personal que labora.	/		/		/		
8	El director planifica reuniones para intercambiar conocimientos con los trabajadores.	/		/		/		
9	El director motiva para que los trabajadores participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la UGEL.	/		/		/		
10	El director motiva a los trabajadores que participen en cursos de capacitación y actualización.	/		/		/		

11	El director es el mayor agente motivador de la UGEL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dimensión 2. Capital estructural	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La UGEL adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.) para el uso del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	La UGEL frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico eficiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación para mejorar la infraestructura de su ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El director, cumple sus objetivos a corto plazo de manera sistemática y organizada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	La UGEL, a través del director, cumple sus objetivos de largo plazo de manera sistemática.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la misión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la visión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Los trabajadores de la UGEL son considerados para participar en capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21	Los trabajadores nuevos tienen las mismas oportunidades para recibir capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dimensión 3. Capital relacional		Si	No	Si	No	Si	No	
23	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	El director promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	El director promueve charlas y conferencias con el apoyo de otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	Los miembros de la UGEL comparten conocimientos para solucionar problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	El director promueve que los trabajadores nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Fortunato Diosa Salinas
 DNI: 06813515

Especialidad del
 validador: Dr. En Ciencias de la Educación


¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo


³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23.03.17


 Dr. Fortunato Diosa Salinas
 Docente Universitario

Firma del Experto Informante.



UCV
UNIVERSIDAD
César Vallejo

ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA DEL GERENTE PÚBLICO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ORIENTACIÓN A RESULTADOS								
1	Orienta la conducta del personal hacia metas específicas	✓		✓		✓		
2	Orienta al personal en cuanto roles y funciones que deben cumplir.	✓		✓		✓		
3	Promueve el cumplimiento eficiente de los objetivos.	✓		✓		✓		
4	Orienta al personal sobre el cumplimiento oportuno de sus funciones.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA								
5	Escucha opiniones de los demás trabajadores	✓	No	✓	No	✓	No	
6	Promueve diálogos alturados en la organización	✓		✓		✓		
7	Promueve el diálogo para buscar consenso en la tomar una decisión.	✓		✓		✓		
8	Comunica al personal una decisión tomada, antes de ejecutarla	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: ACTITUD DE SERVICIO								
9	Está atento a las necesidades de los usuarios externos	✓	No	✓	No	✓	No	
10	Está atento a las necesidades de los usuarios internos	✓		✓		✓		
11	Busca solución oportuna a las necesidades de los usuarios	✓		✓		✓		
12	Está dispuesto a colaborar con los usuarios que lo solicitan.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: TRABAJO EN EQUIPO								
13	Busca la cohesión entre los miembros de la organización	✓		✓		✓		
14	Mantiene una actitud positiva con el personal de la organización	✓		✓		✓		
15	Logra que los miembros de la organización ejecuten las decisiones en forma integrada.	✓		✓		✓		
16	Promueve la unión para realizar el trabajo en forma conjunta	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA								
17	Genera espacios de aprendizaje para los trabajadores	✓		✓		✓		
18	Apoya las iniciativas de desarrollo profesional de los miembros.	✓		✓		✓		
19	Busca replicar experiencias exitosas en la organización	✓		✓		✓		

20	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 6: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Promueve una visión compartida entre todos los miembros	✓		✓		✓		
22	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
23	Dirige el trabajo del personal	✓		✓		✓		
24	Sugiere acciones correctivas	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 7: SENTIDO DE URGENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Prioriza la ejecución de actividad urgentes	✓		✓		✓		
26	Con su ejemplo fomenta el trabajo fuera del horario con el fin de lograr objetivos urgentes.	✓		✓		✓		
27	Fomenta perseverancia en el trabajo para el logro de objetivos	✓		✓		✓		
28	Mantiene visible el objetivo priorizado.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ESPINOZA AGURTO CARLOS AURELIO DNI: 08283815

Especialidad del validador: ECONOMISTA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1. Capital humano							
1	El directivo es un modelo para los nuevos trabajadores.	/		/		/		
2	El directivo es un modelo para los trabajadores que laboran más de dos años.	/		/		/		
3	La opinión del director es bien aceptada por los trabajadores.	/		/		/		
4	Los trabajadores tratan de practicar las acciones del directivo.	/		/		/		
5	El director motiva a los trabajadores para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos.	/		/		/		
6	Existe una comunicación fluida entre el director y el personal que labora.	/		/		/		
7	El director intercambia conocimientos con el personal que labora.	/		/		/		
8	El director planifica reuniones para intercambiar conocimientos con los trabajadores.	/		/		/		
9	El director motiva para que los trabajadores participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la UGEL.	/		/		/		
10	El director motiva a los trabajadores que participen en cursos de capacitación y actualización.	/		/		/		

11	El director es el mayor agente motivador de la UGEL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dimensión 2. Capital estructural	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La UGEL adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.) para el uso del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	La UGEL frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico eficiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación para mejorar la infraestructura de su ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El director, cumple sus objetivos a corto plazo de manera sistemática y organizada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	La UGEL, a través del director, cumple sus objetivos de largo plazo de manera sistemática.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la misión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la visión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Los trabajadores de la UGEL son considerados para participar en capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21	Los trabajadores nuevos tienen las mismas oportunidades para recibir capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dimensión 3. Capital relacional		Si	No	Si	No	Si	No	
23	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	El director promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	El director promueve charlas y conferencias con el apoyo de otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	Los miembros de la UGEL comparten conocimientos para solucionar problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	El director promueve que los trabajadores nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ESPINOZA AGURTO CARLOS AURELIO
DNI: 08283815

Especialidad del
validador: ECONOMISTA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23.03/17

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE COMPETENCIA DEL GERENTE PÚBLICO

Nº		DIMENSIONES / ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1		Orienta la conducta del personal hacia metas específicas		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
2		Orienta al personal en cuanto roles y funciones que deben cumplir.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
3		Promueve el cumplimiento eficiente de los objetivos.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
4		Orienta al personal sobre el cumplimiento oportuno de sus funciones.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		DIMENSIÓN 2: COMUNICACIÓN EFECTIVA		Si	No	Si	No	Si	No	
5		Escucha opiniones de los demás trabajadores		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
6		Promueve diálogos alturados en la organización		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
7		Promueve el diálogo para buscar consenso en la tomar una decisión.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
8		Comunica al personal una decisión tomada, antes de ejecutarla		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		DIMENSIÓN 3: ACTITUD DE SERVICIO		Si	No	Si	No	Si	No	
9		Está atento a las necesidades de los usuarios externos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10		Está atento a las necesidades de los usuarios internos		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11		Busca solución oportuna a las necesidades de los usuarios		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12		Está dispuesto a colaborar con los usuarios que lo solicitan.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		DIMENSIÓN 4: TRABAJO EN EQUIPO		Si	No	Si	No	Si	No	
13		Busca la cohesión entre los miembros de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
14		Mantiene una actitud positiva con el personal de la organización		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
15		Logra que los miembros de la organización ejecuten las decisiones en forma integrada.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
16		Promueve la unión para realizar el trabajo en forma conjunta		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
		DIMENSIÓN 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA		Si	No	Si	No	Si	No	
17		Genera espacios de aprendizaje para los trabajadores		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
18		Apoya las iniciativas de desarrollo profesional de los miembros.		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
19		Busca replicar experiencias exitosas en la organización		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

20	Incentiva el cumplimiento óptimo de las funciones.							
	DIMENSIÓN 6: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Promueve una visión compartida entre todos los miembros	✓		✓		✓		
22	Logra que el personal a su cargo se comprometa con los objetivos institucionales.	✓		✓		✓		
23	Dirige el trabajo del personal	✓		✓		✓		
24	Sugiere acciones correctivas	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 7: SENTIDO DE URGENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Prioriza la ejecución de actividad urgentes	✓		✓		✓		
26	Con su ejemplo fomenta el trabajo fuera del horario con el fin de lograr objetivos urgentes.	✓		✓		✓		
27	Fomenta perseverancia en el trabajo para el logro de objetivos	✓		✓		✓		
28	Mantiene visible el objetivo priorizado.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PÉREZ SAAVEDRA, Segundo DNI: 25601051

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

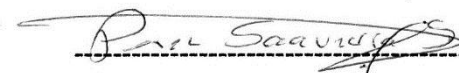
23 de 03 del 2017

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1. Capital humano							
1	El directivo es un modelo para los nuevos trabajadores.	/		/		/		
2	El directivo es un modelo para los trabajadores que laboran más de dos años.	/		/		/		
3	La opinión del director es bien aceptada por los trabajadores.	/		/		/		
4	Los trabajadores tratan de practicar las acciones del directivo.	/		/		/		
5	El director motiva a los trabajadores para que asuman cambios tecnológicos y pedagógicos.	/		/		/		
6	Existe una comunicación fluida entre el director y el personal que labora.	/		/		/		
7	El director intercambia conocimientos con el personal que labora.	/		/		/		
8	El director planifica reuniones para intercambiar conocimientos con los trabajadores.	/		/		/		
9	El director motiva para que los trabajadores participen activamente en todas las actividades pedagógicas organizadas por la UGEL.	/		/		/		
10	El director motiva a los trabajadores que participen en cursos de capacitación y actualización.	/		/		/		

11	El director es el mayor agente motivador de la UGEL.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Dimensión 2. Capital estructural	Si	No	Si	No	Si	No	
12	La UGEL adquiere, frecuentemente, información bibliográfica (revistas, libros, videos, etc.) para el uso del personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación en busca de la mejora del trabajo pedagógico.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14	La UGEL frecuentemente, organiza equipos de trabajo para el desarrollo del trabajo pedagógico eficiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15	La UGEL realiza, frecuentemente, reuniones de coordinación para mejorar la infraestructura de su ambiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16	El director, cumple sus objetivos a corto plazo de manera sistemática y organizada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17	La UGEL, a través del director, cumple sus objetivos de largo plazo de manera sistemática.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la misión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19	El director valora y resalta la labor de los trabajadores la cual está relacionada con la visión de la misma.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20	Los trabajadores de la UGEL son considerados para participar en capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21	Los trabajadores nuevos tienen las mismas oportunidades para recibir capacitaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22	El directivo fomenta la adquisición de nuevos conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dimensión 3. Capital relacional		Si	No	Si	No	Si	No	
23	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir conocimientos (revistas, libros, boletines).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24	La UGEL a través del director, recurre a distintas formas de cooperación con otras instituciones para adquirir recursos tecnológicos (préstamo de laboratorios, retroproyectores).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25	El director promueve el intercambio de experiencias educativas con otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26	El director promueve charlas y conferencias con el apoyo de otras entidades similares.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27	Los miembros de la UGEL comparten conocimientos para solucionar problemas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28	El director promueve que los trabajadores nuevos compartan sus conocimientos actualizados con los docentes de amplia trayectoria.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PEREZ SHAVEDRA, Segundo
DNI: 2.562.1251

Especialidad del validador: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23.03.17

Firma del Experto Informante.

Anexo 5

Base de datos

		COMPETENCIA DEL GERENTE PÚBLICO																														
		O. D. R.				Comun. E.				A. de Serv.				T. en equip.				I. M. C.				Liderazgo				Sentido de U.						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	1	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
	2	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	17	117
	3	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	14	111
	4	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	92
	5	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	116
	6	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	110
	7	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	96
	8	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	100
	9	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	113
	10	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	102
	11	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	62
	12	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	80
	13	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	117
	14	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	111
	15	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	92
	16	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	116
	17	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	110
	18	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	96
	19	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	100
	20	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	113
	21	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	102
	22	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	62
	23	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	80
	24	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	117
	25	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	111
	26	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	92
	27	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	116
	28	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	110
	29	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	96
	30	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	100
	31	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	113

32	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
33	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
34	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
35	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
36	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
37	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
38	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
39	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
40	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
41	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
42	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
43	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
44	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
45	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
46	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
47	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
48	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
49	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
50	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
51	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
52	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
53	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
54	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
55	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
56	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
57	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
58	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
59	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
60	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
61	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
62	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
63	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
64	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
65	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
66	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
67	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
68	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
69	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
70	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92

71	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
72	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
73	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
74	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
75	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
76	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
77	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
78	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
79	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
80	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
81	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
82	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
83	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
84	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
85	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
86	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
87	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
88	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
89	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
90	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
91	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
92	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
93	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
94	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
95	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
96	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
97	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
98	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
99	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
100	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
101	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
102	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
103	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
104	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
105	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
106	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
107	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
108	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
109	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
110	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
111	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
112	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
113	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
114	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116

115	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
116	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
117	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
118	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
119	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
120	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
121	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
122	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
123	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
124	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
125	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
126	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
127	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
128	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
129	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
130	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
131	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
132	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
133	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
134	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
135	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
136	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
137	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
138	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
139	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
140	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
141	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
142	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
143	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
144	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
145	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
146	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
147	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116
148	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
149	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
150	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
151	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
152	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
153	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
154	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
155	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
156	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111
157	3	4	3	4	14	4	3	4	3	14	4	4	1	3	12	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	1	3	3	11	92
158	4	4	5	5	18	5	5	5	3	18	4	4	1	4	13	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	3	4	17	4	1	4	4	13	116

159	3	5	4	4	16	5	4	5	2	16	4	5	1	5	15	4	5	3	3	15	5	4	4	5	18	4	5	2	4	15	5	1	5	4	15	110
160	3	4	5	4	16	4	2	3	2	11	3	3	4	4	14	4	4	2	3	13	4	5	4	4	17	2	3	2	3	10	3	4	4	4	15	96
161	4	5	3	3	15	4	3	4	4	15	5	5	1	3	14	3	3	3	4	13	5	3	3	4	15	3	4	4	5	16	5	1	3	3	12	100
162	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15	5	3	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	113
163	4	4	4	5	17	4	4	4	2	14	4	4	2	3	13	4	4	2	4	14	4	4	5	4	17	4	4	2	4	14	4	2	3	4	13	102
164	1	1	1	1	4	3	2	4	3	12	2	3	2	3	10	2	3	3	1	9	1	1	1	3	6	2	4	3	2	11	3	2	3	2	10	62
165	3	3	3	3	12	2	3	3	3	11	4	2	3	3	12	2	4	2	3	11	3	3	3	2	11	3	3	3	4	13	2	3	3	2	10	80
166	5	5	2	3	15	4	5	5	3	17	5	5	2	5	17	5	5	4	5	19	5	2	3	4	14	5	5	3	5	18	5	2	5	5	17	117
167	4	5	3	4	16	4	5	5	4	18	4	4	2	5	15	3	4	3	4	14	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	2	5	3	14	111

	Gestión del conocimiento																														
	Capital humano											Capital estructural											Capital relacional								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	49	4	4	4	4	4	5	25	121
6	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	48	4	4	4	4	5	4	25	119
7	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
8	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
11	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	28	3	1	2	3	2	1	12	69
12	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	28	3	2	3	3	2	3	16	74
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
14	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
16	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	49	4	4	4	4	4	5	25	121
17	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	48	4	4	4	4	5	4	25	119
18	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
20	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
21	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
22	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	28	3	1	2	3	2	1	12	69
23	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	28	3	2	3	3	2	3	16	74
24	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
27	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	49	4	4	4	4	4	5	25	121
28	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	48	4	4	4	4	5	4	25	119
29	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
30	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
33	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	28	3	1	2	3	2	1	12	69
34	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	28	3	2	3	3	2	3	16	74
35	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106

36	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	114		
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110	
38	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121	
39	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
40	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
41	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
42	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
43	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
44	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
45	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
46	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
47	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
49	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
50	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
51	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
52	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
53	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
54	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
55	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
56	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
57	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
58	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
60	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
61	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
62	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
63	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
65	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
66	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
67	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
68	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
69	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
71	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
72	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
73	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99

74	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
75	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	112
76	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	24	113
77	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	12	69
78	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	16	74
79	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	23	106
80	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	114
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	23	110
82	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	25	121
83	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	25	119
84	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	21	99
85	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	24	110
86	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	112
87	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	24	113
88	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	12	69
89	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	16	74
90	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	23	106
91	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	114
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	23	110
93	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	25	121
94	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	25	119
95	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	21	99
96	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	24	110
97	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	112
98	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	24	113
99	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	16	74
100	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	23	106
101	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	114
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	23	110
103	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	25	121
104	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	25	119
105	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	21	99
106	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	24	110
107	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	112
108	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	24	113
109	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	12	69
110	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	16	74
111	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	23	106
112	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	24	114
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	23	110

114	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
115	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
116	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
117	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
118	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
119	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
120	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
121	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
122	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
123	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
125	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
126	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
127	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
128	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
129	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
130	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
131	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
132	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
133	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
134	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
136	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
137	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
138	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
139	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
140	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
141	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
142	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
143	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
144	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
145	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110
147	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
148	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
149	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
150	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
151	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
152	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
153	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69

154	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
155	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
156	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114	
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	4	4	3	4	4	4	23	110	
158	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	47	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	49	4	4	4	4	4	5	25	121
159	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	46	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	48	4	4	4	4	5	4	25	119
160	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	39	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	39	4	4	3	3	3	4	21	99
161	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	43	4	4	4	4	4	4	24	110
162	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	112
163	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	47	3	4	3	2	4	4	5	5	4	4	4	42	4	4	5	4	3	4	24	113
164	3	2	3	4	3	2	3	3	1	2	3	29	2	1	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28	3	1	2	3	2	1	12	69
165	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	30	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	28	3	2	3	3	2	3	16	74
166	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	41	4	3	4	4	4	4	23	106
167	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	45	4	4	4	4	4	4	24	114